

## CORRIGÉS

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 des sujets. Pour autant, les propositions qui suivent ne visent pas l'exhaustivité mais tentent simplement d'apporter à chaque question, 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.

### PARTIE 1 : ANALYSE DU CAS « GÉNÉRATION CRM »

#### 1. Les choix stratégiques de Génération CRM

Caractéristiques de la concurrence	Objectifs de Génération CRM	Décisions stratégiques mises en œuvre par Génération CRM
<b>Pour faire face en général à l'intensité concurrentielle sur le marché des agences e-communication</b>	Atteindre une taille critique (cf. annexe 4)	Acquisition successive et régulière d'autres agences de communication (cf. contexte) = <b>stratégie de croissance externe.</b>
<b>Pour faire face à la concurrence spécifique et directe des agences spécialisées comme Génération CRM dans la communication digitale</b>	Trouver des relais de croissance et générer des synergies avec les DAS existants	<b>Stratégie globale de diversification liée</b> avec, en particulier, l'ajout d'un nouveau domaine d'activité stratégique, le pôle « Génération Santé »
	Se différencier	<b>Stratégie de domaine de différenciation</b> qui s'articule autour <b>d'avantages concurrentiels</b> tels que la recherche de solutions innovantes en matière de communication commerciale et de communication d'entreprise

	Mieux s'organiser	Revoir la <b>segmentation stratégique</b> organisée désormais autour de trois DAS pour plus d'efficacité (meilleure allocation des ressources et des compétences)
<b>Pour réduire le pouvoir de négociation des clients</b> <i>(cf. 5 forces concurrentielles de Porter)</i>	Rechercher de nouveaux clients afin de faire diminuer le poids relatif des grands comptes dans le chiffre d'affaires de Génération CRM	Acquisition de nouveaux clients au cours de l'exercice 2013  <i>(cf. stratégie de développement de marché selon la matrice d'Ansoff)</i>
<b>Pour ne pas affronter les principaux concurrents sur le marché (i.e. les « majors »)</b>	Rester spécialisé sur une partie des segments du marché de la communication des entreprises et ne pas disperser ses efforts	Acquisition d'agences spécialisées comme Génération CRM dans le digital pour <b>rechercher de nouvelles compétences</b> complémentaires à celles déjà présentes dans l'entreprise

## 2. Analyse de la performance de l'activité de Génération CRM

### 2.1. Éléments chiffrés

	2013	2012	Taux d'évolution (en %)
CA	15 918 018	15 871 606	<b>0,29%</b>
Production	16 201 813	16 424 704	<b>-1,36%</b>
CI	7 345 938	7 792 240	<b>-5,73%</b>
<b>VA</b>	<b>8 855 875</b>	<b>8 632 464</b>	<b>2,59%</b>
<b>EBE</b>	<b>236 047</b>	<b>581 883</b>	<b>-59,43%</b>
Résultat d'exploitation	- 143 026	116 232	<b>-223,05%</b>
Résultat courant avant impôt	- 476 681	- 489 402	<b>-2,60%</b>
Résultat exceptionnel	- 72 288	- 439 175	<b>-83,54%</b>
Résultat net	- 441 788	- 909 842	<b>-51,44%</b>
<b>CAF</b>	<b>776 486</b>	<b>370 037</b>	<b>109,84%</b>
<b>Poids de la VA dans le CA</b>	<b>55,63%</b>	<b>54,39%</b>	<b>39,54%</b>

<b>Poids des charges de personnel dans la VA</b>	91,90%	89,16%	88,00%
<b>Poids de la CAF dans la VA</b>	8,77%	4,29%	11,18%

## 2.2. Commentaires

De manière générale, Génération CRM n'est pas profitable avec un résultat net négatif sur les deux exercices.

Cependant, cette mauvaise performance globale peut être relativisée :

- par une augmentation prometteuse de l'activité au cours du second semestre 2013 ;
- par la division par deux de la perte enregistrée entre 2012 et 2013 ;
- par le résultat exceptionnel négatif très important enregistré pour l'exercice 2012 ;
- par l'importance des dotations sur amortissements et provisions enregistrées ;

D'ailleurs, Génération CRM dégage une capacité d'autofinancement (CAF) en forte augmentation entre 2012 et 2013. Si elle reste inférieure à celle constatée en moyenne sur le secteur (poids de la CAF dans la VA inférieur de 2,41 points par rapport au secteur), son importance explique comment l'entreprise est en capacité de réduire ses dettes financières de 56% au cours de l'exercice 2013.

En conclusion, l'analyse de la performance commerciale de Génération CRM doit être nuancée entre :

- la stabilité du chiffre d'affaires entre 2012 et 2013 qui s'accompagne ainsi d'une augmentation plus que proportionnelle de la valeur ajoutée (+2,59%) par rapport à la très faible augmentation du chiffre d'affaires (+0,29%).

Cela se traduit par une légère augmentation du poids de la valeur ajoutée dans le chiffre d'affaires et accentue encore un peu plus les performances de Génération CRM en matière de création de valeur, avec un poids de la valeur ajoutée dans le chiffre d'affaires nettement supérieur à celui du secteur.

- Et le mauvais pilotage de la masse salariale qui s'explique en partie par le recours à des contrats atypiques.

Cela se traduit par un poids des charges de personnel dans la valeur ajoutée en augmentation et supérieur à celui constaté sur le secteur et explique en très grande partie la forte diminution de l'EBE...

### **3. Etude d'une campagne de communication réalisée par Génération CRM**

La stratégie de communication proposée par Génération CRM à son client Smart Sport est construite selon un modèle interactif de communication, c'est-à-dire vers un système pluri-émetteur et pluri-récepteur. Aussi les outils de communication proposés valorisent-ils une communication Customer to Customer grâce aux réseaux sociaux et au bouche à oreille qui devient l'une des formes de communications les plus puissantes à l'heure actuelle.

Cette stratégie se justifie dans la mesure où :

- elle rend la communication de Smart Sport efficace. Avec peu de moyens (cf. budget de communication limité), l'entreprise parvient à toucher sa cible grâce au marketing viral et à multiplier les occasions de contacts avec elle (cf. blog, contenus vidéos) ;
- elle n'utilise pas une communication mass media inutile compte-tenu de ses moyens et de la spécificité du segment de clientèle auquel elle s'adresse ;
- elle est adaptée à une cible particulièrement férue de nouvelles technologies ;
- elle renforce l'attachement à la marque et rend actifs les clients qui peuvent devenir les ambassadeurs de la marque (cf. blogs) dans une logique de marketing tribal...

## **PARTIE 2 : COMMENTER LES PHRASES SUIVANTES EN JUSTIFIANT SYSTÉMATIQUEMENT, ÉVENTUELLEMENT PAR DES CALCULS, VOTRE RÉPONSE.**

### **2.1. DANS LE CAS DE GÉNÉRATION CRM :**

#### **2.1.1. Le degré de concentration du marché des agences de communication est faible.**

##### **Affirmation inexacte.**

Les données de l'annexe 3 indiquent au contraire un fort degré de concentration du marché. Les 12 premières agences françaises génèrent 69% du chiffre d'affaires du secteur.

L'annexe 4 nous éclaire sur les raisons de ce mouvement, qui s'explique par une course à la taille critique sur le marché des agences de communication, elle-même due à une forte concurrence.

### **2.1.2. En 2013, la structure financière de Génération CRM est saine.**

#### **Affirmation partiellement vraie (ou partiellement fausse).**

Une structure financière est saine quand elle ne révèle pas de déséquilibre important entre :

- Fonds de roulement et besoin en fonds de roulement (problématique du point de vue de la trésorerie)
- Dettes financières et capitaux propres (situation éventuelle de surendettement)

Ici, l'annexe 5 fait référence à une restructuration financière, qui a permis la réduction des dettes financières grâce à une augmentation de capital.

Du point de vue du ratio dettes financières / capitaux propres, la situation s'est donc assainie (ratio inférieur à 1 en 2013). Néanmoins, la structure financière n'est pas saine à tous points de vue, car Génération CRM a recourt aux concours bancaires courants, ressources instables et coûteuses.

### **2.1.3. En diminuant ses charges fixes, en particulier de personnel, entre 2009 et 2011, Génération CRM a augmenté son risque d'exploitation.**

#### **Affirmation inexacte.**

Le risque d'exploitation désigne la sensibilité d'une entreprise aux variations de son chiffre d'affaires. Cette sensibilité est liée à la structure de coût de l'entreprise.

Le risque d'exploitation se mesure grâce à un indicateur appelé levier d'exploitation, qui mesure la sensibilité de la rentabilité économique (mesurée par le résultat d'exploitation) aux variations du chiffre d'affaires. Le levier d'exploitation est lié à la marge de sécurité (différence entre le CA et le seuil de rentabilité en valeur) : plus cette dernière est faible, plus le risque d'exploitation est élevé.

En conclusion, en diminuant ses charges fixes et en supposant son taux de marge sur coût variable inchangé, Génération CRM a diminué son seuil de rentabilité, augmenté sa marge de sécurité et donc fait baisser son risque d'exploitation.

## **2.2. EN GÉNÉRAL**

**2.2.1. Les primes variables individuelles sont un outil de motivation performant dans le cadre de la politique de rémunération.**

**Affirmation incomplète. Il y a des conditions très restrictives pour qu'elle soit exacte.**

Le lien entre rémunération et motivation est complexe. Si la rémunération est l'un des leviers de la motivation, certaines pratiques de rémunération sont contreproductives.

Les politiques d'individualisation de la rémunération, censées favoriser la motivation (c'est-à-dire la force qui pousse à agir vers les objectifs attendus en situation de travail), ont été critiquées, pour plusieurs raisons (impact négatif sur l'esprit d'équipe, la cohésion sociale, difficulté de mesurer les performances individuelles...).

Par ailleurs, la variabilité des primes peut s'analyser comme un transfert du risque de l'entreprise vers ses salariés, ce qui peut être défavorable à leur motivation. Plus généralement, un dispositif de rémunération ne favorise la motivation que s'il est perçu comme juste, et les autres leviers de motivation (reconnaissance, intérêt de la tâche, sentiment d'appartenance...) sont également indispensables.

**2.2.2. Plus la part des charges indirectes dans la structure de coût d'une entreprise est importante, plus la méthode de calcul de coûts à base d'activités est pertinente.**

**Affirmation exacte.**

Une méthode de calcul de coûts a pour objectif d'obtenir des coûts fiables. Lorsque les coûts sont directs, ils sont affectés au coût des produits. Lorsqu'ils sont indirects, ils doivent être imputés, selon des méthodes d'imputation diverses.

Les méthodes d'imputation sont essentielles à la fiabilité des coûts obtenus. Une imputation imprécise se traduit par des phénomènes de subventionnement (certains coûts sont surévalués, d'autres sont sous-évalués). Or, plus les charges indirectes sont importantes, plus les erreurs d'imputation pèsent dans le résultat final. La méthode des coûts à base d'activités, en permettant une analyse plus précise des processus et activités à l'origine des coûts, permet de choisir des inducteurs mieux corrélés aux charges.

### **2.2.3. Les informations fournies par le système d'information d'une entreprise doivent être accessibles à l'ensemble de ses salariés.**

#### **Affirmation inexacte en l'état car imprécise.**

Le système d'information a pour fonction de collecter, stocker, traiter et diffuser l'information dans une entreprise. Cette information est indispensable à la décision et revêt aujourd'hui un caractère stratégique.

Mais selon sa fonction et son niveau hiérarchique, un utilisateur n'a pas les mêmes besoins d'information. Par ailleurs, certaines informations ont un caractère sensible et ne doivent pas être divulguées. Une entreprise doit donc gérer l'accès à l'information, en intégrant les dimensions techniques, managériales et politiques de ce problème. Un arbitrage doit être trouvé en liberté d'accès à l'information et sécurité / confidentialité des données.

## RAPPORT D'ÉPREUVES

### ■ ÉLÉMENT STATISTIQUES

- **1033 copies** ont été corrigées ;
- Moyenne de l'épreuve : **10,4 sur 20** ;
- Écart-type : **4.4** ;
- **58 %** des copies ont obtenu une **note > 10** ;
- **20 %** des copies ont obtenu une **note > 15** ;
- 3 % soit **28 copies** ont obtenu une note de **20 sur 20**.

### ■ LE TRAITEMENT DU SUJET PAR LES CANDIDATS

#### • SUR LE FOND

Lors de cette deuxième session, le jury a constaté que de nombreux candidats ont traité l'intégralité du sujet dans le temps imparti par l'épreuve (2 h). Néanmoins et globalement, il apparaît que les candidats n'ont pas fait un effort suffisant :

- en ne proposant pas une véritable argumentation (beaucoup de paraphrases et peu d'apports notionnels véritables) ;
- en ne diversifiant pas leur argumentation (un seul argument proposé pour toute réponse à des questions qui, de toute évidence, en nécessitait plusieurs).

Le jury constate une grande disparité dans les productions :

- Pour les copies faibles, il apparaît que les candidats ont de réelles difficultés à organiser et structurer leurs idées. Ce constat traduit souvent un manque de



connaissances des champs conceptuels essentiels (degré de concentration, risque d'exploitation...) et d'une problématisation insuffisamment approfondie. Par ailleurs, la gestion du temps n'est pas bien 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 qui sont survolées. Au bout du compte, beaucoup de copies ne traitent pas correctement une des deux parties.

- Il est à noter que 28 copies ont été valorisées par un 20 / 20 (3 % des effectifs) témoignant pour ces candidats de la mobilisation pertinente des connaissances acquises durant l'ensemble du cycle de formation et des capacités utiles à la formulation de réponses structurées.

Sur la base des résultats de la session 2015, il apparaît que l'épreuve de management et gestion 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

La question 1 nécessitait que soit établi clairement un rapport entre la concurrence et la stratégie de l'entreprise. Ce rapport est loin d'être systématique et n'est en général pas assez travaillé. On peut regretter que les candidats recopient mot à mot certains passages du contexte et des annexes pour tout élément de réponse. De même, il n'était pas attendu que le candidat réalise un diagnostic externe en général mais que son analyse se limite bien à la concurrence.

Pour la question 2, les calculs sont maîtrisés de manière variable (celui de la CAF en particulier semble présenter une difficulté pour nombre de candidats). À ce niveau, il est conseillé aux candidats de ne pas perdre trop de temps à la justification de leurs calculs qui doit se limiter au strict nécessaire. Au-delà des constats à établir, l'analyse des résultats devait à la fois être dynamique (en se positionnant dans le temps, en comparaison avec les

données sectorielles) et chercher à identifier les causes aux évolutions constatées. Ces deux dimensions ne sont pas toujours présentes et beaucoup de copies se contentent de constats généraux pour toute analyse.

Les réponses à la question 3 sont dans l'ensemble trop peu contextualisées. Le rapport entre la campagne de communication proposée et sa pertinence n'est pas établi sur la base de la cible visée, des objectifs définis et du positionnement de l'entreprise. Certaines copies proposent, souvent sommairement, d'autres moyens, selon elles adaptés pour enrichir la campagne de communication à étudier. Cela n'était pas en soi attendu.

#### ■ **Concernant la partie relative aux commentaires**

Concernant la deuxième partie, il doit être rappelé 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.

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 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 leur préconise 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.

Notons que, eu égard au format (2 h) et aux attendus de cette épreuve, une préparation rigoureuse aux spécificités de cet exercice semble indispensable.

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, la réussite à l'épreuve de management et gestion 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...