

prépa

11

Management et sciences de gestion

Option Technologique

● **Judi 18 avril 2019 de 14h00 à 16h00**

Durée : 2 heures

*Candidats bénéficiant de la mesure « Tiers-temps » :
14h20 - 17h00*

CONSIGNES

TOUTES LES COPIES DOIVENT COMPORTER UN CODE-BARRES D'IDENTIFICATION.

Aucun document n'est permis.

Conformément au règlement du concours, l'usage d'appareils communicants ou connectés est formellement interdit durant l'épreuve.

Ce document est la propriété d'ECRICOME, le candidat est autorisé à le conserver à l'issue de l'épreuve.

MATÉRIEL AUTORISÉ

Seuls les modèles de calculatrices spécifiés dans le règlement général des concours 2019, sont autorisés en salle d'examen.

Aucun autre modèle ne sera accepté et le candidat ne pourra apporter plus de deux calculatrices.

L'utilisation d'un modèle non autorisé constitue un cas de fraude au concours.

Les surveillants sont autorisés à vérifier, à tout moment de l'épreuve, le matériel utilisé par le candidat.

ARCHIPTÈRE est un cabinet d'architectes dont la mission est de bâtir avec exigence, rigueur et implication des espaces étonnants, des univers pétillants, des environnements ludiques et de proposer des mélanges subtils, des formes nouvelles et des visions inédites.

L'entreprise Archiptère est née en 2016 sous la forme juridique d'une société par actions simplifiées (SAS) : elle emploie aujourd'hui 3 salariés en plus de son fondateur, Éric Bougaud, autour de projets innovants qui peuvent durer de quelques semaines à plusieurs mois.

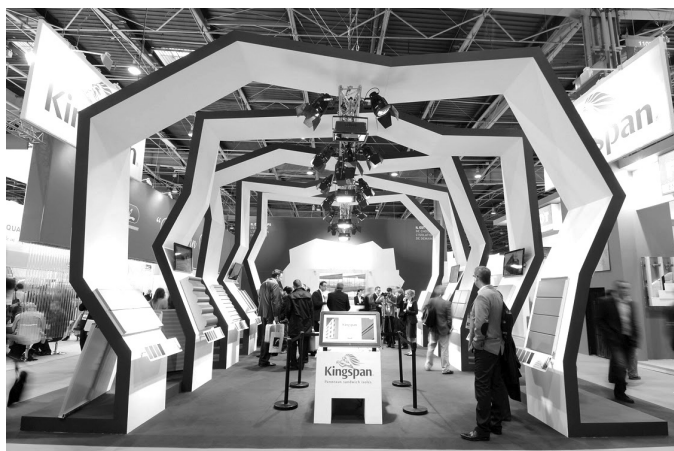
Spécialiste en France de l'architecture éphémère¹ pour la communication immobilière, l'entreprise conçoit et réalise des bulles éphémères² ainsi que tous les bâtiments provisoires accueillant la communication qui fait vendre de l'immobilier. Ce sont parfois des bâtiments entiers dans lesquels s'organisent les réunions, se vendent des espaces dans les centres commerciaux, s'achètent des bureaux. Ce sont également des aménagements à l'intérieur des bâtiments qui sont construits pour recevoir les dirigeants de sociétés susceptibles de venir loger leurs entreprises dans le bâtiment.

Archiptère travaille aussi pour d'autres professionnels et notamment les constructeurs automobiles. À ce titre, elle conçoit des stands dans les salons et aménage des bureaux et des espaces d'exposition. Il y a beaucoup de concurrents sur ces derniers segments, notamment les « space planners³ », les fabricants de bureaux ou les agences de conseil en immobilier d'entreprise comme CBRE, le leader mondial.

Un cabinet d'architecture comme Archiptère est surtout sollicité pour aménager de petits espaces, des surfaces à géométrie compliquée ou pour réaliser des créations très originales ou amusantes. Pour les particuliers, Archiptère fait aussi les plans d'importantes transformations des espaces d'habitation et suit les travaux.

Parmi les réalisations récentes d'Archiptère, figurent :

- le stand Kingspan pour le salon Batimat ;
- la maison du projet pour le constructeur Eiffage à Asnières ;
- l'aménagement des bureaux du Syndicat national des producteurs de pommes de terre...



1. L'architecture éphémère fait référence à la conception d'une structure qui n'a pas vocation à durer dans le temps. « L'architecture éphémère a représenté pendant des siècles une part importante de l'activité artistique. Depuis l'antiquité, des décors de théâtre ou de fêtes sont réalisés pour une courte durée à partir de matériaux périssables en vue d'une représentation bien spécifique. [...] » - d'après <http://www.frac-centre.fr/>

2. La bulle éphémère est une structure commerciale de petite surface qui se monte très rapidement grâce à l'utilisation d'une construction légère et spécialement pensée. Elle peut répondre à différentes stratégies ou problématiques commerciales. Elle est généralement utilisée pour s'implanter provisoirement dans un centre commercial ou sur le lieu d'un événement pour aller à la rencontre des clients.

3. Space planner (en français - planificateur d'espace) est un professionnel d'aménagement des locaux d'entreprise. Le space planner va organiser l'aménagement de l'espace de travail de l'entreprise et de ses collaborateurs. Cela peut être lié à la recherche d'un immeuble pour une nouvelle implantation ou à la redéfinition d'un espace.

Analyse du cas

À l'aide du contexte, de vos connaissances et des annexes 1 à 6, vous répondrez aux questions suivantes :

1. Caractériser la structure et l'organisation du travail d'Archiptère et montrer, en vous appuyant sur le document théorique, que certains facteurs de contingence ont contribué à les modeler.
2. Calculer le coût complet du projet XLine et évaluer la pertinence de la méthode de calcul des coûts.
3. Montrer que la communication commerciale d'Archiptère est adaptée aux spécificités de son activité.

Commenter les phrases suivantes en justifiant systématiquement votre réponse.

Dans le cas de l'entreprise Archiptère :

1. L'intensité de la concurrence a réduit le nombre de cabinets d'architectes sur le marché.
2. Les caractéristiques du métier d'Archiptère imposent la propriété et le contrôle du système d'information.
3. L'externalisation permet à Archiptère de se concentrer sur son cœur de métier.

En général :

1. Les difficultés de trésorerie d'une entreprise sont issues de l'insuffisance de son Excédent Brut d'Exploitation (EBE).
2. L'analyse de grandes masses de données commerciales de l'entreprise remplace les traditionnelles études de marché.
3. La formation des salariés améliore leur productivité.

Annexe 1 - Les métiers de l'architecture.

Les activités des architectes consistent en :

- la conception et la réalisation des plans et dessins architecturaux de bâtiments résidentiels et non résidentiels ;
- l'urbanisme et l'architecture paysagère ;
- le conseil et l'aménagement urbain et rural, ainsi que l'élaboration des plans directeurs de chantiers ;
- la conception et la réalisation des plans d'aménagement intérieur pour créer des espaces de vie ou de travail ;
- la conception et la réalisation d'aménagements temporaires dans le cadre de foires et salons.

Les architectes interviennent dans la conception d'un projet de construction ou dans la réhabilitation d'ouvrages publics et privés, à usage d'habitation, professionnel, industriel, ou commercial, etc. Leur activité vise d'abord à faire des plans, mais ils peuvent également réaliser ou impulser certaines opérations du projet : expertise, évaluation économique, montage financier, démarches administratives, appels d'offres, suivi des chantiers, réception des travaux, etc.

La confiance avec le client mais également la qualité du rendu, c'est-à-dire des plans, est déterminante car le client choisit un architecte sur la base du projet qu'il lui présente.

Annexe 2 - Organisation et charge de travail chez Archiptère.

Question : Comment l'entreprise est-elle organisée ?

Éric Bougaud : « Dans la configuration actuelle, Archiptère emploie une personne pour le secrétariat, la gestion, l'administration et la relation avec l'expert-comptable et l'avocat, ainsi que deux architectes A et D à temps plein : quand il y a un chantier compliqué, je vais plutôt le confier à D car je sais que les détails techniques seront prévus « au quart de poil » et c'est un bon manager d'équipe, alors que je vais plutôt confier un projet très créatif et plus intellectuel à A. Pour ma part, je m'occupe d'abord du commercial : recherche de contrats et gestion de la relation avec les clients et je participe activement à tous les projets en trouvant la plupart des idées : c'est pour cela que je fais ce métier et c'est ce qui m'intéresse.

En plus de ces permanents, je fais appel à des dessinateurs indépendants quand nous avons des relevés importants à faire sur de gros chantiers : ils maîtrisent des logiciels spécialisés comme Archicad, toute la chaîne Photoshop et des logiciels 3D. Je fais aussi appel à des « rendeurs » 3D, qui transforment des fichiers en images superbes avec des logiciels comme 3DSMAX ou Cinema4D ; le logiciel utilisé dépend du « rendu » souhaité : rendus basiques, rendus plus élaborés avec des personnages, lumières très travaillées, etc. Enfin, Archiptère utilise également les talents de graphistes pour les projets qui font appel à des logos ou beaucoup de texte. Pour terminer un projet, il arrive que nous soyons 7 ou 8 dans le bureau : nous avons des postes informatiques pour accueillir les « free-lances⁴ » qui viennent travailler sur place quand le projet requiert une forte coordination entre les intervenants ou quand il faut terminer rapidement. Ceci étant, Internet a tout changé parce qu'on peut maintenant travailler en direct avec une personne qui est physiquement à l'autre bout du monde : nous avons déjà travaillé avec deux « rendeurs » qui étaient respectivement à Nîmes et au Vietnam. »

Question : Comment faites-vous face aux pics et aux creux d'activité ?

Éric Bougaud : « Quand nous avons remporté beaucoup de contrats, nous finissons parfois par tergiverser, faire attendre certains projets moins urgents. Parfois, les dessinateurs n'en peuvent plus

4. Free-lance : (anglicisme) « Est définie par le terme de free-lance une personne qui exerce une activité professionnelle avec la qualité de travailleur indépendant. Ce collaborateur n'a pas de contrat à long terme comme les salariés en CDD ou CDI, mais réalise son activité professionnelle sous la forme de missions, qu'il facture à ses clients. » - d'après <https://www.journaldunet.fr>

et me demandent de calmer le jeu. Je fais aussi appel à d'autres cabinets, en réalité des concurrents potentiels, des architectes de haut niveau plus petits que nous. Dans ce cas-là, je travaille avec eux, ils font une partie du travail et tout est terminé en interne. Même quand nous sommes surchargés, les projets doivent être bien conçus, bien suivis, bien managés car cela conditionne l'obtention de nouveaux contrats avec les mêmes clients. Quand nous sommes vraiment complètement débordés, je sous-traite le projet, je le donne à un confrère avec qui je m'entends bien, mais cela ne me fait pas plaisir. En fait, quand il y a trop de travail, c'est le bonheur, on est bercés par une vague, cela réduit le stress. Mais quand l'entreprise travaille à 70 %, je tourne en rond, je cherche des contrats ou de nouvelles pistes, je refais mes newsletters, je passe des coups de fil et finalement, je suis beaucoup plus occupé par les tâches qui m'intéressent moins. »

Question : Votre métier, c'est une vraie passion ?

Éric Bougaud : « Finalement, ce qui me plaît dans ce métier, c'est le fait de voir mes idées se concrétiser en grande dimension, et surtout de voir des clients adhérer au concept et accepter de financer leur mise en œuvre. C'est le côté créatif des choses qui me fait travailler, le fait de voir des projets spectaculaires et originaux se réaliser. Dans ce métier, il y a à la fois une dimension intellectuelle et une dimension pratique : on confronte le réel avec le virtuel constamment. Et dans le développement des projets, on rencontre constamment des difficultés et des émerveillements. Le fait de voir la réalisation définitive donne parfois un véritable choc ! »

Source : entretiens avec le dirigeant Éric Bougaud

Annexe 3 - Les marchés d'Archiptère.

« Archiptère est positionnée sur plusieurs segments de marché, principalement celui de l'architecture éphémère et de la décoration. »

Architecture éphémère : une réorientation des budgets

« Il y a vingt ans, pour un gros événement comme le lancement d'une voiture ou un projet immobilier, les $\frac{3}{4}$ du budget de lancement étaient consacrés à la décoration et au décor éphémère et $\frac{1}{4}$ pour la presse, la communication. Aujourd'hui, pour le même événement, le digital absorbe $\frac{3}{4}$ du budget et il ne reste plus qu' $\frac{1}{4}$ pour concevoir et réaliser un décor et recevoir les invités à l'événement. Pour autant, les budgets de communication ont globalement considérablement progressé, mais la répartition du budget entre décor et communication s'est complètement inversée. Ce qui n'a pas changé, c'est le budget pour la restauration : c'est toujours très cher ! Actuellement, l'événement consistant à lancer un produit ou un projet fait appel à un énorme dispositif digital, de réseaux sociaux, de blogueurs, d'influenceurs invités à l'événement, et le décor éphémère qui ne sert qu'une fois et que personne ne verra sauf les invités, perd de l'importance. L'événementiel physique a complètement régressé.

C'est pareil pour les stands lors des expositions : dans les années 70, les exposants étaient à la recherche de la réalisation la plus originale ; mais les budgets n'ont cessé de se réduire. Ce qui compte désormais, c'est qu'on parle le plus possible de l'entreprise, du produit sur le Net. La communication se fait sur les réseaux et peu dans l'exposition. D'où l'explosion des petites entreprises du digital : par exemple, l'une des entreprises qui orchestre la communication des œufs Kinder sur les réseaux sociaux, emploie à temps plein une équipe de plus de 10 personnes qui gère la communauté et répond à toutes les questions adressées à la marque par les enfants : difficultés pour monter les petits objets Kinder, astuces pour constituer leur collection, etc. » [...]

« Actuellement, indique Eric Bougaud, nos plus gros plus contrats d'architecture éphémère sont signés avec les agences publicitaires qui ont un client prestigieux et qui cherchent pour lui un décor éphémère créatif et soigné. Parfois, quand la relation perdure, l'annonceur finit par travailler directement avec nous.

En réalité, sur ce marché, il n'y a pas beaucoup de concurrents. Les agences font appel à nous pour les événements disposant d'un budget un peu élevé, et pour lesquels le décor doit être particulièrement original... même si on voit parfois revenir des clients avec un budget misérable, qui nous demandent d'être très créatifs quand même ! » [...]

« Les réalisations font désormais moins appel aux techniques de la construction et plus aux technologies numériques : pour le MIPIM⁵, le plus grand salon à destination des professionnels de l'immobilier, Archiptère est en train de concevoir un bar qui fonctionne uniquement avec des bras de robots qui feront les cocktails et verseront le champagne. Pour cela, nous faisons appel à des sous-traitants qui construisent des robots industriels : il y a toute une sphère de compétences partagées qui permettent de sortir le robot du monde industriel pour le mettre dans l'événementiel. »

Décoration intérieure : lutter contre la banalisation

« Sur les marchés de la décoration, un point d'inflexion est apparu dans les années 1990 avec le développement des émissions de décoration sur les chaînes de télévision : ces émissions ont contribué à créer un goût pour une décoration banale et uniforme, et surtout elles entretiennent l'idée que la décoration est l'affaire de tous, qu'un beau décor se fait facilement et qu'il ne coûte pas cher ; à la limite payer pour la décoration d'intérieur, c'est « se faire avoir ».

Cette banalisation a fait des dégâts sur les marchés de l'architecture d'intérieur et les savoir-faire traditionnels ont été balayés par des réalisations moins coûteuses, et surtout beaucoup moins durables. Sur l'écran de la télévision, on ne fait pas la différence : repeindre un carrelage ou des meubles de cuisine donne l'apparence du neuf même si dans la réalité, murs et meubles sont irrémédiablement abimés en quelques mois. C'est du tape-à-l'œil, du superficiel et le goût commun règne. Cela a sapé l'expertise ou l'autorité des spécialistes professionnels.

Du coup, le marché s'est scindé en deux compartiments : l'un très accessible sur lequel le nombre de produits peu chers et disponibles a explosé et l'autre très haut de gamme sur lequel on trouve un petit nombre d'architectes spécialisés très pointus et des clients amateurs et cultivés. Sur ce dernier compartiment, la compétition est internationale avec des tarifs et des coûts extrêmement élevés. Archiptère peut intervenir sur les restructurations intérieures mais la conduite des projets devient difficile parce que le client impose des idées en matière de couleurs, d'objets qui créent des contraintes très fortes sur l'activité créatrice de l'architecte, voire remettent en cause son projet. La question des objets (tapis, meubles) est aussi posée : avant, les architectes pouvaient proposer des prix sur des objets de décoration qui incluaient des marges ; maintenant, tout est transparent sur Internet ce qui leur impose de vendre à prix coûtant. Tout cela réduit les marges de manœuvre des architectes d'intérieur : non seulement, leur expertise est dévalorisée mais en plus, leurs marges de manœuvre pour fixer des prix s'est réduite. »

Source : entretiens avec le dirigeant

Annexe 4 - Considérations sur les méthodes de calcul des coûts dans un cabinet d'architectes.

L'un des soucis du métier d'architecte est que tout le monde imagine que les architectes adorent travailler gratuitement.

Une partie importante de l'activité consiste à répondre à des appels d'offre ou présenter des projets aux clients : au moment de la présentation du projet, l'essentiel du travail créatif de conception est terminé. Les idées ont été trouvées et les plans sont faits. Ce qui coûte cher aux cabinets, ce sont les projets. Et comme ils ne sont pas toujours retenus, ces coûts ne génèrent aucun chiffre d'affaires.

Honoraires du dirigeant

La réglementation de la profession impose d'exercer en libéral pour pouvoir déposer des permis de construire. C'est pour cette raison que le fondateur d'Archiptère exerce lui-même en libéral : il n'est pas

5. Le Marché international des professionnels de l'immobilier (MIPIM) est un salon commercial qui réunit chaque année les intervenants évoluant à tous les niveaux de la chaîne de valeur du secteur de l'immobilier international.

salarié de la société, mais reçoit des honoraires. Le montant de ces honoraires dépend moins des temps passés que des résultats de la société : le dirigeant facture ses heures quand les marges le permettent. Ainsi, en dépit des heures passées sur un projet qui se révèle être déficitaire, ses honoraires peuvent être très faibles voire inexistantes.

Annexe 5 - Données concernant les calculs des coûts.

L'entreprise envisage d'analyser plus finement les coûts associés à une réalisation et de développer la comptabilité de gestion : les charges indirectes seraient affectées en utilisant la méthode des centres d'analyse. Compte-tenu de la taille de la structure, il y aurait un centre d'analyse unique : le centre « Administration » dont l'unité d'œuvre est l'heure de main d'œuvre directe facturée.

Les charges indirectes du cabinet comprennent essentiellement le loyer des locaux de travail, l'amortissement des équipements notamment les postes informatiques, le salaire de la personne chargée de l'administration et la partie des salaires des architectes employés qui ne peut pas être affectée directement aux projets, et enfin les frais de structure liés à la communication, aux assurances, aux frais de représentation. Elles s'élèvent à 240 000 € par an. Ce chiffre exclut les honoraires du fondateur dont le montant varie en fonction des résultats.

Le coût horaire direct d'un architecte senior, charges sociales comprises, s'élève à 45 €, le coût d'un architecte junior 30 €.

Dans l'année considérée, le volume des heures d'architecte effectivement affectées à des réalisations et facturées aux clients est de 1 500 heures.

Le projet Xline

Le projet XLine comportent des achats de matériaux et de mobilier pour 10 000 €

Les factures respectives du dessinateur et du rendu 3D se montent à 4 000 €

Le temps de réalisation du projet est de 8 semaines.

Un architecte senior va travailler 3 jours par semaine sur XLine et l'architecte junior pendant toute la durée.

Le temps de travail quotidien est de 7 h, 5 jours par semaine.

Source interne

Annexe 6 - La dénomination sociale.

Chez Archiptère, c'est le dirigeant Éric Bougaud qui a eu l'idée de la dénomination sociale en cherchant un peu au hasard dans le dictionnaire. « Le nom Archiptère a un premier avantage, c'est qu'il commence par un A, ce qui permet d'être en tête de liste dans les classements alphabétiques. »

Les racines du mot sont issues des termes grecs archi qui signifie construire et organiser et ptère qui signifie avec des ailes. Par ailleurs, Archiptère est le nom d'une famille d'insectes qui a la particularité en termes d'aérodynamisme et de portance de s'améliorer à mesure des générations. De nouvelles nervures poussent sur les ailes qui transforment l'insecte en améliorant ses capacités à voler. Ainsi, la mère vole moins bien que sa fille qui volera moins bien que sa petite-fille.... En plus, l'insecte est éphémère : il ne vit qu'une journée.

L'une des difficultés rencontrées pour en faire une dénomination sociale est que certaines personnes avaient du mal à l'épeler, et peut-être à la retenir, car le mot est peu répandu voire un peu vieilli.

Néanmoins, et à l'aune des activités de l'entreprise, le choix de cette dénomination à grand pouvoir évocateur n'a suscité aucun doute pour Eric Bougaud qui précise : « c'est toujours une bonne entrée en matière avec un nouveau client. Il y a une véritable histoire à raconter ! »



Source interne

Annexe 7 : Se faire connaître

La presse

Les journalistes sont susceptibles de faire un reportage et de venir prendre des photos d'une réalisation originale. « C'est compliqué à mettre en œuvre : pour prendre des photos d'une réalisation d'architecture d'intérieur a posteriori, il faut négocier avec le client, faire revenir un styliste et souvent ôter les meubles et aménagements rajoutés par le client et les remplacer par les aménagements initialement conçus par l'architecte, pour pouvoir prendre les photos. Nous le faisons rarement. » explique Éric Bougaud. Ainsi, monter une opération avec un journaliste prend du temps, et a un coût élevé.

Dans l'architecture d'intérieur, il est aussi possible de créer des petits objets en décoration ou du mobilier qui font de la communication au nom du créateur. Des magazines de décoration comme AD ou IDEAT, qui ont des rubriques « Objets », indiquent toujours les noms des créateurs : « si l'objet plait un peu, le nom du créateur se diffuse. Cela permet de laisser des traces. »

Des outils et des réseaux

Les réseaux sociaux comme LinkedIn et Facebook génèrent des contacts qui peuvent aboutir à des contrats : « Le fait d'y être présent permet aux anciens clients de nous retrouver. C'est important d'être présent d'autant que les commandes en ce domaine ne sont pas régulières : ce sont des événements rares ou ponctuels qui font que les annonceurs s'adressent à un cabinet d'architecte. Il nous arrive aussi de poster des publications sur LinkedIn ou Facebook. » Sur internet, l'activité d'un architecte laisse aussi des traces : « Un client nous est littéralement venu d'Internet, car il y avait repéré une cuisine en acier que nous avons réalisée il y a dix ans dans un loft, et il voulait la même. Un client qui a une envie est très malin quand il s'agit de retrouver un architecte ! »

Archiptère communique sur son site Internet avec une galerie de photos de ses réalisations, et diffuse une newsletter envoyée à 5 000 prospects. « Au début, je louais des fichiers de prospects, affirme le fondateur, mais en fait, les prospects qui ne connaissent pas l'entreprise n'appellent jamais. La relation ne s'établit que sur la base d'un petit ferment initial. » La newsletter est envoyée uniquement à des personnes qui ont déjà entendu parler d'Archiptère. « Parmi mes clients actuels, se trouvent aussi plusieurs clients que j'ai rencontrés dans le cadre de mon club d'aviron. Ce qui est essentiel pour obtenir de nouveaux contrats, c'est le relationnel, et la fréquentation des milieux susceptibles de passer des commandes. Il y a des métiers où le rendu technique, la prestation fournie fait l'essentiel. Mais dans mon métier, la personne qui fait le commercial, qui cherche les contrats, qui a les contacts joue un rôle déterminant : elle doit émettre une espèce de rayonnement, susciter la sympathie. Ce qui différencie les concurrents, c'est évidemment la créativité, mais aussi la personnalité du dirigeant qui crée un bon « feeling⁶ » : entre deux boîtes créatives, on choisit celle dont le dirigeant est perçu comme plus sympathique. C'est une question de contacts personnels. »

Fidélisation

« La satisfaction des clients actuels est aussi un vecteur essentiel car le client venu pour un petit stand et qui est content de notre travail, peut déclencher des commandes beaucoup plus significatives et parler d'Archiptère à toutes ses relations. »

Enfin, la participation à des événements autour des œuvres d'art ou du mobilier de collection compte également, tout autant que le fait d'être invité par des galeries comme Christie's, de recevoir leurs catalogues, d'être dans leurs fichiers. « On y rencontre des personnes qui achètent de grosses pièces

SUIVEZ-NOUS !



6. Feeling (littéralement sentiment en français) : Intuition, sentiment de connexion à quelque chose ou quelqu'un.

de collection et qui éprouvent souvent le besoin de créer un décor autour. Le souci est que tous les concurrents s'y trouvent également. »

Source : entretiens avec le dirigeant

Document théorique :

Toute l'activité humaine organisée – de la création d'une poterie à l'envoi d'un homme sur la lune – donne naissance à deux besoins fondamentaux et contradictoires : la division du travail entre diverses tâches à effectuer et la coordination de ces tâches afin d'accomplir cette activité. [...]

Un certain nombre de facteurs de « contingence » influence le choix des paramètres de conception de la structure et réciproquement. On compte, ainsi, parmi eux :

- l'âge et la taille de l'organisation (plus une organisation est ancienne ou grande, plus son comportement est formalisé ; plus une organisation est de grande taille, plus sa structure est élaborée : plus les tâches y sont spécialisées, plus les unités sont différenciées et plus sa composante administrative est développée).
- son système technique de conception (plus le système technique – de production – est régulé c'est à dire plus le contrôle du travail des opérateurs est grand – plus le travail opérationnel est formalisé et plus la structure du centre opérationnel est bureaucratique).
- quelques aspects de son environnement, en particulier sa stabilité et sa complexité (plus l'environnement est complexe, plus la structure est décentralisée ; plus l'organisation a des marchés diversifiés, plus elle a tendance à se scinder en unités organisées sur la base de ces marchés, en divisions, dans la mesure où les économies d'échelle le permettent).
- son système de pouvoir, comme par exemple de savoir si elle est étroitement contrôlée par des détenteurs d'influence externe (plus le contrôle externe qui s'exerce sur l'organisation est puissant, plus la structure de l'organisation est centralisée et formalisée).

Henri Mintzberg. L'essence de la structure organisationnelle. In Management : Voyage au centre des organisations. Éditions d'Organisation, 2004.

2019

CORRIGÉ

MANAGEMENT ET SCIENCES DE
GESTION

CONCOURS
ECRICOME
PREPA

VOIE ECONOMIQUE ET
COMMERCIALE

OPTION TECHNOLOGIQUE

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 un cas d'entreprise. À partir du contexte organisationnel de celle-ci et de questions qui lui sont posées, le candidat est conduit à analyser certaines problématiques stratégiques et opérationnelles 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 seront 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

Q1. Caractériser la structure et l'organisation du travail d'Archiptère et montrer, en vous appuyant sur le document théorique, que certains facteurs de contingence ont contribué à les modeler.

La structure et l'organisation du cabinet Archiptère peuvent être caractérisées par :

Taille

Très petite entreprise (TPE) ;

Variable : la structure est variable car elle peut doubler de taille avec les indépendants qui viennent compléter les effectifs pour les gros contrats.

Spécialisation

$\frac{3}{4}$ des personnes qui travaillent dans le cabinet Archiptère sont mobilisées sur des fonctions opérationnelles, $\frac{1}{4}$ sur des fonctions support.

1 personne est chargée des fonctions support (staff), remplies également par le dirigeant. La structure est plutôt fonctionnelle avec deux architectes diplômés dont les profils spécifiques sont non-interchangeables.

Le cabinet Archiptère recourt à des prestataires externes pour des fonctions techniques spécifiques ou lors de hausses conjoncturelles d'activités.

Formalisation

Aucune formalisation. Structure par projets ou structure ad hoc pour répondre à des demandes clients qui sont toutes singulières en termes de demande, de durée, d'investissement...

La taille et la composition de l'équipe mobilisée sont variables selon les projets. De fait, le cabinet Archiptère peut être amené à adopter une stratégie d'externalisation.

Coordination

1 seul niveau de hiérarchie est constaté avec le rôle central du fondateur. D'après le document théorique d'H. Mintzberg, les modalités de coordination adoptées par le cabinet Archiptère sont l'ajustement mutuel et la standardisation des qualifications : 3 architectes diplômés

Les facteurs de contingence ont modelé la structure et l'organisation du cabinet Archiptère :

La création récente explique qu'elle soit de petite taille. Elle explique également que la structure y soit peu formalisée.

En outre, le système de conception prend ici la forme d'une proposition de projet à un client. Par son essence même, chaque proposition est unique. Afin de gagner en efficacité, le contrôle est assuré « au fil de l'eau » par ajustement mutuel via le fait de travailler ensemble et l'omniprésence du dirigeant. Ainsi, on peut considérer que la formalisation est faible voire absente.

La bureaucratie est absente car la structure est épurée et le recours aux professionnels externes qualifiés encouragé. L'environnement est instable dans la mesure où les demandeurs sollicitent les architectes ponctuellement, créant de forts pics et creux d'activités. La réponse de l'entreprise à ce facteur a consisté à créer un cadre de flexibilité pour la structure en externalisant le cas échéant tout ou partie de l'activité.

Le système de pouvoir reste fort du fait que l'actionnaire principal est aussi le dirigeant, ce qui le rend omniprésent dans le fonctionnement quotidien.

Q2 Calculer le coût complet du projet XLine et évaluer la pertinence de la méthode de calcul des coûts.

Tableau affectation des charges indirectes (en €)	
Charges indirectes	240 000
Nombre d'unités d'œuvre (UO)	1 500
Coût de l'unité d'œuvre (UO)	160

Coût du projet (en €)	Prix	Quantité	Total
Charges directes matériaux			10 000
Honoraires graphistes			4 000
MOD	45	168	7 560
	30	280	8 400
Charges indirectes	160	448	71 680
Coût total			89 240

Pertinence de la méthode des coûts complets :

Argument +	Argument -
<p>La méthode des coûts complets permet de répartir les charges indirectes qui sont très significatives (80% du coût). Chaque heure de MOD emporte 160 € de CI, peu importe qu'il s'agisse d'un senior ou junior. La méthode a l'avantage d'affecter toutes les CI et d'en tenir compte dans la fixation des honoraires au client, ce qui est important compte tenu de leur montant.</p> <p>L'UO suppose implicitement que plus il y a d'heures de MO, plus le projet consomme des charges fixes de structure, ce qui est assez raisonnable.</p>	<p>Les dessinateurs free-lance utilisent également la structure quand ils travaillent chez Archiptère mais il n'en est pas tenu compte => l'UO pourrait tenir compte des heures ou des charges des professionnels externes.</p> <p>Les CI incluent aussi toutes les charges afférentes aux projets non aboutis : il est normal dans le contexte d'en affecter le coût aux projets aboutissant à un contrat. Peut-être pourrait-on isoler une partie des CI afférentes aux projets non aboutis. Ainsi, elles pourraient être réparties avec une UO qui serait le contrat facturé et non les heures de MOD.</p> <p>Les honoraires du fondateur ne sont pas inclus dans les coûts, ce qui en réduit le montant alors même que celui-ci joue un rôle essentiel dans la structure.</p>

Q3 Montrer que la communication commerciale d'Archiptère est adaptée aux spécificités de son activité.

Le choix des médias de type réseaux sociaux (LinkedIn, Facebook...) est adapté à cette activité qui repose largement sur une relation personnelle 1 to 1 entre l'architecte et son client : style de l'architecte, relation personnelle, interaction dans le déroulement du projet sont inhérentes à l'activité.

Ce choix est aussi particulièrement adapté à cette activité car la plupart des clients potentiels seront amenés à faire des recherches, à chercher des idées originales sur les réseaux sociaux et Internet.

En complément, l'envoi de la newsletter est bien adapté à une activité dont les réalisations procurent des satisfactions essentiellement visuelles : elle permet en effet de produire des photos, de renvoyer sur le site qui présente des galeries-photos, nécessaires pour attirer l'œil du client, car l'esthétique mobilise essentiellement le système des récepteurs sensoriels de la vue.

L'envoi de la newsletter est bien adapté à une activité qui peut être récurrente avec des clients comme les promoteurs qui font de nouveaux programmes et ont besoin de stands de façon régulière : ainsi, l'entreprise peut fidéliser ses clients actuels.

Enfin, le choix du nom est aussi un élément de la communication qui est pertinent : il est original et distinctif, il fournit une bonne entrée en matière avec les nouveaux clients, sort en premier dans les classements alphabétiques. Ainsi, il donne de la visibilité à l'entreprise et surtout permet de renforcer le marketing relationnel one to one.

■ **COMMENTAIRES DE PHRASES**

A1 - L'intensité de la concurrence a réduit le nombre de cabinets d'architectes sur le marché.

L'affirmation n'est ni vraie, ni fausse.

La concurrence peut être considérée comme [une] « compétition, [une] rivalité d'intérêts entre plusieurs personnes qui poursuivent un même but » mais aussi une « structure d'un marché qui se caractérise par une pluralité d'entreprises en compétition les unes par rapport aux autres pour bénéficier de la préférence des consommateurs »². De fait, selon les approches structuralistes, l'intensité concurrentielle est déterminée par les forces concurrentielles exogènes qui opèrent sur le marché (nouveaux entrants, substituts, fournisseurs, acheteurs et rivalité interne - Porter, 1982).³

L'affirmation est donc en partie vraie, le prix et l'originalité de la réalisation comptent dans le choix du donneur d'ordres. Ainsi, une forte concurrence peut faire disparaître les concurrents moins originaux et plus chers.

Pour autant, l'affirmation est en partie fausse à long terme puisque la réduction du nombre de concurrents vient plutôt :

- Du développement des émissions de décoration qui rendent accessible l'entrée de gamme à tous, et ont fait disparaître les concurrents spécialisés dans la décoration d'intérieur.
- De la réduction du nombre de contrats sur le marché dû à l'émergence du digital qui enlève de la pertinence au décor physique, et qui réduit les budgets.
- De la difficulté à générer des marges suffisantes
- Du fait de l'impossibilité de facturer des marges sur les objets de décoration.

A2 - Les caractéristiques du métier d'Archiptère imposent la propriété et le contrôle du système d'information.

L'affirmation est partiellement fausse.

D'après Robert Reix : « Un système d'information (SI) est un ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures permettant d'acquérir, traiter, stocker, communiquer des informations (sous forme de données, textes, images, sons, etc....) dans des organisations. »⁴

² Extrait <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/concurrence/17984>

³ Voir Mercator 11^e édition, p. 665.

⁴ Reix Robert, Systèmes d'Information et management des organisations, Vuibert, 5e édition, 2004

Pour ce qui concerne le cabinet Archiptère, le SI comprend en particulier des composantes logicielles très spécialisées et propres au métier d'architecte :

- Logiciels de dessin comme Archicad, Phtoshop, logiciels 3D ;
- Logiciels de transformation des fichiers en images 3D comme 3DSMAX ou Cinema4D ;
- Logiciels spécialisés dans le graphisme.

La propriété de ces outils, ainsi que le savoir-faire associé, pourtant indispensables au rendu du projet car ils jouent un rôle essentiel dans la décision finale du client ne sont pas du tout maîtrisés par Archiptère qui fait appel à des professionnels extérieurs.

En outre, on peut noter que le fait de n'en avoir ni la propriété, ni la maîtrise permettent aussi à Archiptère de faire appel ponctuellement aux « vendeurs » dont les talents sont les plus appropriés par rapport aux circonstances.

Mais, le SI englobe aussi des outils stratégiques pour le cabinet Archiptère comme ceux relatifs à la gestion de la base de données clients, la publication de la newsletter ainsi que de la gestion des réseaux sociaux ; ceux-ci en revanche sont bien contrôlés par l'entreprise.

A3 - L'externalisation permet à Archiptère de se concentrer sur son cœur de métier.

L'affirmation est vraie et fausse.

L'externalisation désigne le fait de recourir à un prestataire pour se procurer une ressource auparavant réalisée en interne. Orientation stratégique majeure pour l'entreprise, elle peut être partielle ou totale : la littérature montre que les entreprises ne souhaitent ou ne peuvent pas toujours confier la totalité d'une fonction à un prestataire. Si l'externalisation d'activités périphériques peut être une pratique de gestion courante. En revanche, celle d'activités plus critiques pour la bonne marche de l'entreprise pose un réel problème stratégique et de management. Il en sera ainsi des activités dites « cœur de métier » considérées comme l'activité principale d'une entreprise, pour laquelle son expertise est la plus étendue et dont elle tire l'essentiel de ses ressources.⁵

Pour ce qui concerne le cabinet Archiptère, l'externalisation prend deux formes :

- Externalisation de la réalisation de certains contrats au moment des pics d'activité ;
- Externalisation de certaines parties de la réalisation des missions comme le rendu.

⁵ Extrait <https://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Coeur-metier-240948.htm#qjIlvQZKCYiVR37v.97>

Dans le premier cas, il ne s'agit pas d'un recentrage sur le cœur de métier car l'intégralité de la mission est externalisée. Elle relève du cœur de métier du cabinet.

Dans le 2^e cas, il s'agit du "rendu", de la représentation du projet qui est dissociable de la création à proprement parler, et donc du cœur de métier.

A4 - Les difficultés de trésorerie d'une entreprise sont issues de l'insuffisance de son excédent brut d'exploitation (EBE).

L'affirmation est vraie et fausse.

L'Excédent Brut d'Exploitation (EBE) permet de visualiser la rentabilité dégagée par l'entreprise grâce à son système de production. En effet, l'excédent brut d'exploitation ne prend pas en compte les produits exceptionnels, les charges exceptionnelles, ni les amortissements ou la manière qu'a l'entreprise de financer son activité. Il est calculé sur une période donnée.

Le calcul de l'EBE :

$EBE = \text{Chiffre d'affaires} - \text{achat de marchandises et de matières premières} - \text{services extérieurs (loyer, électricité, assurance...)} - \text{services provenant des tiers (avocat, comptables, honoraires experts...)} - \text{impôts et autres taxes} - \text{salaires et charges sociales}^6$

L'insuffisance de l'EBE vient d'un chiffre d'affaires trop faible au regard des charges. Ceci peut être expliqué par le fait que les produits sont insuffisants au regard des charges, et donc que cette situation génère une CAF insuffisante.

Mais les difficultés de trésorerie peuvent s'expliquer autrement, notamment par :

- Le fait que les clients paient tardivement alors que l'entreprise paie rapidement ses fournisseurs, ce qui alourdit le BFR.
- Le fait que le financement des investissements de l'entreprise absorbe des ressources très importantes, malgré un EBE raisonnable.
- Le fait que l'entreprise subit malgré un résultat courant avant impôt (RCAI) positif des charges exceptionnelles importantes : restructurations, amendes...

⁶Extrait <https://www.l-expert-comptable.com/fiches-pratiques/qu-est-ce-que-l-excedent-brut-d-exploitation-ebe.html>

A5 - L'analyse de grandes masses de données commerciales de l'entreprise remplace les traditionnelles études de marché.

L'affirmation est vraie et fausse.

L'expression grandes masses de données ou « Big Data » est continuellement employée pour qualifier une dynamique sociétale qui serait caractérisée « non seulement par la production de quantités massives de données, mais surtout par les énormes bénéfices potentiels que recèlerait l'utilisation de nouveaux outils de statistiques permettant d'analyser ces données. »⁷

À ce titre, les entreprises cherchent à utiliser « la donnée », en scrutant les paniers des consommateurs, la récurrence de leurs achats, la corrélation entre les données personnelles et les achats, les enchaînements logiques dans leurs achats et leurs préférences, etc.

Ceci permet aux entreprises de mieux connaître leurs clients actuels, et même les prospects qui apparaissent sur leurs sites de ventes en ligne : cela remplace certaines études de marché.

Toutefois, les études de marché prospectives pour une entreprise qui se crée, ou un franchisé qui s'installe sur une zone de chalandise restent indispensables car la donnée n'existe pas encore. Par ailleurs, certaines études de marché sectorielles restent indispensables car elles mettent en valeur des facteurs d'environnement futurs dans le macro et microenvironnement qui n'apparaissent pas toujours dans les données commerciales du passé.

A6 - La formation des salariés améliore leur productivité.

L'affirmation est plutôt vraie.

En économie, la productivité est définie comme le rapport entre une production et les facteurs mis en œuvre pour l'obtenir. La production désigne les biens et/ou les services produits. Les facteurs de production, désignent le travail, le capital technique (installations, machines, outillages...), les capitaux engagés, ainsi que des facteurs moins faciles à appréhender bien qu'extrêmement importants, tel le savoir-faire accumulé.

La productivité peut aussi être calculée par rapport à un seul type de ressources, le travail ou le capital. On parle alors de productivité apparente.⁸

⁷ Maxime, Ouellet, André, Mondoux, Marc, Ménard, Maude, Bonenfant, Fabien, Richert, « Big Data, gouvernance et surveillance », Rapport de recherche effectué dans le cadre du projet « la gouvernance des systèmes de communication » (FRQSC – Soutien aux équipes de recherche, 2010-2015), Cahiers du CRISIS, 2004-1, page 2.

⁸ <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1452>

A priori, la formation d'un salarié doit permettre d'améliorer les compétences, le savoir-faire, la rapidité d'exécution ainsi que l'efficacité et l'efficience dans les missions.

Elle entre également dans les outils de la GPEC pour adapter les ressources aux besoins à long terme de l'entreprise.

Toutefois :

- La formation peut être inadaptée.
- Il peut y avoir des résistances au changement fortes qui ne sont pas levées par une formation.
- Le salarié formé peut également partir et valoriser les bénéfices de sa formation chez un autre employeur.
- Il est très difficile soit de réaliser des gains de productivité dans les services soit de les mesurer, notamment parce que la qualité des services rendus est complexe à évaluer et à prendre en compte dans le calcul de la productivité du travail.
- ...

RAPPORT DE L'ÉPREUVE

■ ÉLÉMENTS STATISTIQUES

- **994 copies ont été corrigées ;**
- Moyenne de l'épreuve : **10,91 sur 20 ;**
- Écart-type : **4,4 ;**
- **74 %** des copies ont obtenu une note ≥ 8 soit **736 copies ;**
- **60 %** des copies ont obtenu une note ≥ 10 soit **596 copies ;**
- **22 %** des copies ont obtenu une note ≥ 15 soit **219 copies ;**
- **1 %** ont obtenu une note de **20 sur 20** soit **10 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 sixième fois. Les exigences doivent être 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...).

Or et selon les **indicateurs statistiques** (moyenne, écart-type, répartition), même si la session apparaît assez proche des sessions précédentes, le jury a constaté un abaissement du niveau global des productions des candidats. Le fait d'avoir des candidats ayant obtenu une note élevée ne doit pas tromper ; leur nombre s'est foncièrement réduit depuis la dernière session (10 copies ont été évaluées avec une note de 20/20 contre 25 lors de la session précédente témoignant d'une baisse significative du niveau des copies) et par ailleurs, il s'agit ici d'un concours dont l'objectif est de classer l'ensemble des candidats de manière juste et relative.

De fait, 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...

Il apparaît de fait 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 défailances 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.

Néanmoins, le jury a 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.**

- **SUR LE FOND**

Pour cette sixième 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 d'un texte théorique issu d'Henri Mintzberg, auteur de référence en management et sciences de gestion favorise l'approfondissement d'une argumentation lors de l'étude du contexte de l'entreprise.

Le jury constate une grande disparité dans les productions :

- 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.

- Il est à noter que 10 copies ont été valorisées par un 20 / 20 (1 % 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 les candidats appréhendent mieux l'épreuve de management et sciences de gestion. Le jury souhaite souligner qu'elle reste néanmoins 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 le cabinet d'architecte Archiptère, spécialiste en France de l'architecture éphémère. Le cœur de métier de l'entreprise est l'aménagement de petits espaces, des surfaces à géométrie compliquée ou la réalisation de créations très originales ou amusantes. À ce titre, elle conçoit et réalise des bulles éphémères ainsi que tous les bâtiments et aménagements provisoires accueillant la communication qui fait vendre (stands dans les salons, bureaux et espaces d'exposition...).

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**⁹ 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 des candidats autour de problématiques dans le champ du Management et des sciences de gestion. Le contexte stratégique d'Archiptère permettait dans un premier temps de caractériser la structure et l'organisation du travail de ce cabinet d'architecte. Par

⁹ Arrêté du 25-3-2013 - J.O. du 30-4-2013 – BOEN spécial n°3 du 30 mai 2013

ailleurs, l'apport du texte théorique extrait de l'ouvrage « *Voyage au centre des organisations* » d'Henri Mintzberg favorisait l'approfondissement de l'argumentation concernant l'influence de certains facteurs de contingence sur ces éléments. Puis, sur la base de la méthode des centres d'analyse, les candidats étaient invités à calculer le coût complet d'un projet. Enfin, ils devaient montrer que la communication commerciale mise en œuvre par l'entreprise était adaptée à l'activité proposée. 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 :

La question 1 :

« La structure est analysée comme un moyen d'assurer la coordination et le contrôle des activités »¹⁰. À ce titre, le jury a regretté l'usage dans de nombreuses copies d'une présentation désincarnée des composantes de la structure. De nombreux candidats se sont contentés de citer les ressources sans expliquer en quoi les évolutions internes et externes influençaient la structure du cabinet Archiptère.

La question 2 :

Beaucoup de candidats n'ont pas calculé le coût du projet Xline ou présentent des calculs approximatifs témoignant d'une méconnaissance voire une connaissance superficielle des concepts liés au calcul des coûts complets par la méthode des centres d'analyse. Par ailleurs, les analyses des intérêts et les limites de la méthode utilisée sont trop succinctes ou insuffisamment argumentées.

La question 3 :

L'analyse de la politique de communication commerciale nécessitait d'identifier les objectifs, les cibles et les moyens disponibles. Les bonnes copies sont celles qui ont cherché à analyser les éléments du contexte professionnel à l'aide du concept global de communication commerciale en intégrant les apports de la e-communication dans la stratégie marketing du cabinet Archiptère.

- **CONCERNANT LA PARTIE RELATIVE AUX COMMENTAIRES**

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

¹⁰ Arrêté du 25-3-2013 - J.O. du 30-4-2013 – BOEN spécial n°3 du 30 mai 2013

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.

Encore cette année, le jury a 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.

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 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 cette sixième session, 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 h) et aux attendus de cette épreuve, une préparation rigoureuse aux spécificités de cet exercice est incontournable.