

L'objectif étant d'être capable de restituer de façon synthétique, sans dénaturer et sans faire d'apport personnel tout type d'information ;

- apprendre à faire l'exercice dans les conditions du concours tout au long de l'année en respectant la technique de construction d'une note de synthèse. Il faut garder en mémoire que la note de synthèse doit être structurée, répondre au sujet posé avec une problématique pertinente, citer les documents et comporter le nombre de mots attendus.

Éléments attendus sur le fond

Le sujet portait sur la thématique suivante : « **Les enjeux actuels de l'entrepreneuriat** ».

Plusieurs problématiques étaient envisageables. À titre d'exemples :

- 1) Quelles sont les raisons de ce regain d'intérêt en faveur de l'entrepreneuriat ?
- 2) Lorsqu'une entreprise est créée, quels peuvent être les obstacles à son développement ?

Propositions de plans possibles pour la note de synthèse :

Les plans présentés ci-dessous ne sont que des propositions parmi d'autres. Les bons candidats ont su construire des présentations différentes des éléments importants du corpus documentaire toutes aussi pertinentes.

Problématique 1 : Lorsque l'entreprise est créée, quels peuvent être les obstacles à son développement ?

- I. Les enjeux de l'entrepreneuriat.
 - A. Faire face à de nouvelles mutations.
 - B. Stimuler la croissance et la compétitivité du pays.
- II. Les modalités pour favoriser l'entrepreneuriat.
 - A. Des dispositifs publics.
 - B. En appui de dispositifs privés.
- III. Les implications de l'entrepreneuriat
 - A. Un nécessaire accompagnement pour assurer son développement.
 - B. De l'approche entrepreneuriale vers l'approche managériale.
 - C. La gestion des crises liées à l'entrepreneuriat.

Problématique 2 : Comment la démarche entrepreneuriale a-t-elle évolué ces dernières années ?

- I. La création d'entreprise aujourd'hui : entre continuité et ruptures.
 - A. Les évolutions du profil des entrepreneurs.
 - B. Un accompagnement plus important des entrepreneurs.
- II. Le développement de l'entreprise.
 - A. Des incitations fortes à grandir.
 - B. Qui impliquent une évolution de la gouvernance.

Constats sur le fond scientifique des copies

Les meilleurs candidats ont su interroger le sujet et mobiliser leurs connaissances. Cette mobilisation adéquate se traduit dans le choix du plan, l'exploitation des documents, un vocabulaire précis et des éclairages pertinents. Le jury constate que malheureusement certaines copies s'en dispensent et ont été pénalisées. Par exemple, le modèle de Greiner est souvent oublié ou mal interprété : ces copies se contentaient de citer le document sans mettre en exergue

le lien avec l'entrepreneuriat, laissant à penser que les candidats n'étaient pas en mesure d'explicitier cette notion et de justifier sa présence dans le corpus documentaire. De nombreuses copies présentent une confusion entre la notion d'« entrepreneur » et celle d'« entrepreneuriat », entre la notion de « leadership » et celle de « gouvernance ». Ce constat montre le manque de culture scientifique et de maîtrise technique de ce thème. Néanmoins, les meilleurs candidats ont présenté un raisonnement fluide en utilisant de manière pertinente les auteurs et en articulant logiquement les idées entre elles.

Conseil aux candidats

Les candidats doivent prendre le temps de peaufiner leur problématique. La qualité et la justesse de cette dernière induisent des développements pertinents. Trop de problématiques mal formulées ont conduit les candidats à ne pas traiter du sujet et à ne pas faire de lien entre les termes clés du sujet. De nombreuses copies ont ainsi été rédigées autour de problématiques généralistes

Il est également souhaitable que les candidats se tiennent informés des thèmes d'actualités concernant les trois dominantes scientifiques du concours. Cela peut faciliter une compréhension plus rapide des éléments du corpus documentaire.

Rappel des principes de base de la note de synthèse

La note de synthèse n'est pas un résumé condensé de différents articles. Le but de cette épreuve est de tirer les informations essentielles de chaque document, puis de les organiser de manière structurée dans sa copie. Dans tous les cas, il s'agit de proposer une information brève, objective, directement utilisable, sur un sujet qui pose problème.

L'objectivité.

Une règle fondamentale consiste à éviter la partialité qui n'est pas de mise dans une note de synthèse, quels que soient les arguments développés. Ce n'est pas un rapport personnel et il convient de ne jamais manquer à la règle de l'objectivité qui vaut neutralité.

Étapes de conception de la synthèse

1. Effectuer une lecture attentive du dossier documentaire. Extraire les éléments fondamentaux de chaque document en rapport avec le sujet posé puis hiérarchiser les idées retenues (notions clés, idées complémentaires, exemples). L'exercice de la note de synthèse requiert une parfaite gestion du temps qui suppose d'abord une lecture rapide et efficace des documents proposés de manière à les qualifier et à définir la problématique qui va être le fil rouge de la note.
2. Problématiser l'idée directrice qui relie les différents documents. La formuler en préalable à l'annonce du plan en la situant dans un contexte, en rappelant les enjeux.
3. Construire un plan, l'annoncer dans l'introduction puis le respecter dans le développement.
4. Articuler son argumentation en prévoyant des transitions entre parties et sous parties.
5. Éviter qu'à l'intérieur des différentes parties le propos ne se perde en détails et digressions.
6. Ne pas formuler d'opinion personnelle.
7. Éventuellement conclure de manière concise.

II.1.5 Les questions dans le domaine économique ou juridique

Privilégier la synthèse par rapport aux questions économiques ou juridiques est une stratégie risquée qui ne permet pas de mettre en valeur les connaissances économiques et juridiques, pourtant indispensables aux compétences attendues d'un enseignant d'Économie & Gestion. L'actualisation des connaissances dans les disciplines économique et juridique apparaît comme une condition de réussite incontournable.

Le candidat choisit une des deux séries de questions : soit celle d'ordre économique, soit celle d'ordre juridique, sans possibilité de panachage et en indiquant clairement sur la copie, la nature de son choix.

Choix n°1 : Questions dans le domaine économique

Question 1. La recherche de la maximisation du profit est-elle toujours l'objectif principal des entreprises ?

La réponse à cette question supposait que le candidat définisse dans un premier temps le terme de profit.

Dans un deuxième temps, le candidat pouvait structurer sa réponse autour de deux axes, à savoir :

- axe 1 - L'objectif principal de maximisation des profits selon la théorie microéconomique ;
- axe 2 - La nécessité aujourd'hui de la prise en compte de la RSE.

Le candidat devait s'appuyer sur certains auteurs en développant leur approche théorique : Friedman, Freeman, etc.

Question 2. La banque est-elle encore le principal acteur de financement des entreprises en France ?

La réponse à cette question supposait que le candidat rappelle le rôle d'intermédiaire des banques et le phénomène de désintermédiation qui réduit a priori l'importance des banques dans le système financier.

Dans un deuxième temps, le candidat pouvait structurer sa réponse autour de deux axes, à savoir :

- axe 1 – Les nouvelles manières de financer l'économie ;
- axe 2 – Les banques, toujours acteurs majeurs de la finance.

Le candidat devait s'appuyer sur certains auteurs en développant leur approche théorique : Henri Bourguinat, Ronald Coase, George Arkelof, etc.

Question 3. Les économies développées sont-elles condamnées à une croissance faible ?

La réponse à cette question supposait que le candidat définisse dans un premier temps le terme croissance économique.

Dans un deuxième temps, le candidat pouvait structurer sa réponse autour de trois axes, à savoir :

- axe 1 – Les limites des facteurs de croissance exogènes ;
- axe 2 – Des solutions par des facteurs de croissance endogènes ;
- axe 3 - La prise en compte aujourd'hui de modèles de croissance soutenables.

Le candidat devait s'appuyer sur certains auteurs en développant leur approche théorique : le modèle de Ricardo, Solow, Romer, Lucas, Becker, Kuznets, Piketty, etc.

Choix n°2 : Questions dans le domaine juridique

Question 1. Quels sont les modes de résolution de conflits auxquels peut recourir une personne juridique ?

La réponse à cette question supposait que le candidat définisse dans un premier temps le concept de modes alternatifs de règlement des différends (MARD) dans un contexte de réforme de la justice, bien souvent un préalable en vue de désengorger les tribunaux et réduire la lenteur de la justice.

Dans un deuxième temps, le candidat pouvait structurer sa réponse autour de trois axes, à savoir :

- axe 1 - Les règlements amiables des différends : conciliation et médiation ;
- axe 2 - L'arbitrage ;
- axe 3 - La résolution judiciaire : le recours au juge.

Question 2. Dans quelle mesure l'engagement de la responsabilité civile est-il un frein pour l'entrepreneur ?

La réponse à cette question supposait que le candidat définisse dans un premier temps la responsabilité civile de l'entrepreneur.

Dans un deuxième temps, le candidat pouvait structurer sa réponse autour de deux axes, à savoir :

- axe 1 - L'engagement de la responsabilité civile : un frein pour l'entrepreneur ;
- axe 2 - L'engagement de la responsabilité civile encadre et protège l'activité économique de l'entreprise dans le cadre de ses relations contractuelles.

Question 3. Dans quelle mesure le législateur protège le patrimoine de l'entrepreneur individuel ?

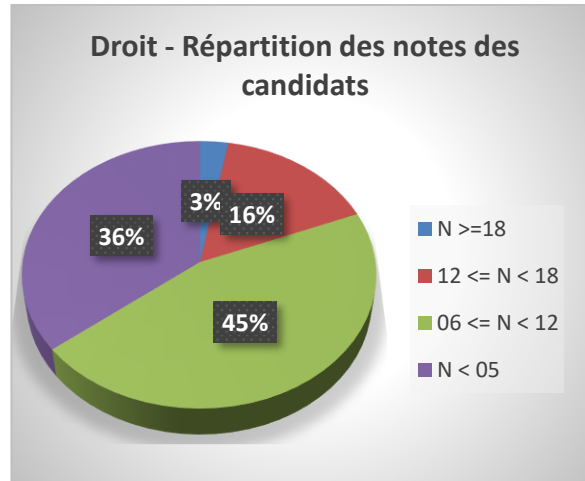
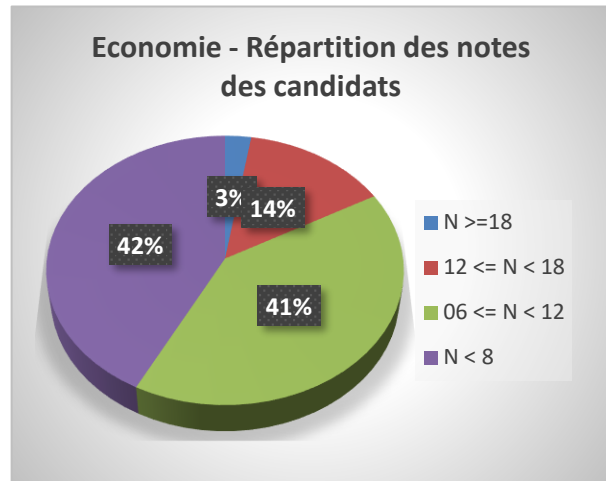
La réponse à cette question supposait que le candidat définisse dans un premier temps les concepts les concepts de patrimoine et d'entrepreneur individuel.

Dans un deuxième temps, le candidat pouvait structurer sa réponse autour de deux axes, à savoir :

- axe 1 - La réponse du législateur pour protéger le patrimoine de l'entrepreneur individuel ;
- axe 2 - Les limites de la protection.

Répartition des notes obtenues par les candidats

La partie « Questions dans le domaine économique ou juridique » est notée sur 24 points.



	Économie	Droit
Nombre de copies	467	143
Note maximale	21,5/24	23/24
Note minimale	00/24	00/24
Moyenne	07,42/24	07,77/24

39 copies n'ont traité ni les questions d'économie, ni les questions de droit.

Observations et conseils aux candidats sur la partie questions d'économie ou de droit

Les constats

Les candidats optent en grande majorité pour les questions dans le domaine économique (72 % des copies). Pour cette session 2021, il est à noter que les candidats ayant opté pour les questions du domaine juridique ont obtenu globalement de meilleurs résultats sur cette partie de l'épreuve.

Sur la forme : les candidats doivent être en mesure de présenter des réponses structurées faisant état d'une bonne maîtrise de la langue française. De ce fait, il est intéressant de débiter la réponse par un paragraphe introductif qui respectera les règles classiques de rédaction d'une introduction (accroche, définition des termes clés, problématique induit par la question, annonce de plan). Par la suite les développements peuvent être structurés par un plan en deux ou trois parties (apparentes de façon titrées ou implicites). Il est également intéressant d'achever sa réponse par une courte conclusion incluant un prolongement qui ouvre sur une autre perspective de la question.

Sur le fond : les développements économiques des candidats doivent être organisés avec un raisonnement rigoureux, être pertinents et étayés par les apports théoriques conséquents et des illustrations tirées de l'actualité économique nationale, européenne et internationale. Le jury rappelle que les candidats doivent exposer des connaissances mises à jour.

Les développements juridiques doivent être étayés par des apports de nature légale, réglementaire, doctrinale ou jurisprudentielle. Attention, à la tentation d'utiliser le fait social comme un argument juridique. Le jury rappelle que les candidats doivent exposer des connaissances mises à jour.

Conseils aux candidats

Le jury invite particulièrement les candidats à consolider leurs connaissances et leur technique de rédaction des réponses aux questions que ce soit en économie ou en droit. Le niveau général de connaissances est largement insuffisant pour un concours de recrutement d'enseignant en économie & gestion. La maîtrise des concepts fondamentaux en économie et en droit est plus que requise et attendue. Le jury rappelle aux candidats qu'ils doivent avoir des connaissances solides sur les deux champs disciplinaires (même si un choix stratégique doit être opéré pour l'épreuve au concours). Ils doivent garder en mémoire qu'en tant qu'enseignant ils seront amenés à enseigner les deux matières que ce soit dans les classes pré-baccalauréat ou post-baccalauréat. Plusieurs copies sont rendues sans avoir traité l'une ou l'autre série de questions. Il est vivement déconseillé de faire l'impasse sur le droit ou l'économie.

Par ailleurs, les questions posées sont totalement en phase avec le programme et l'actualité économique et juridique. Il est tout à fait attendu que les candidats se tiennent informés de ces évolutions qui pouvaient difficilement passer inaperçues pour un préparatoire au concours, notamment en droit.

Remarques sur les copies valorisées

Les copies valorisées répondent dans une large mesure aux attentes de l'épreuve sur la forme. On souligne un effort réel de structuration des réponses. Celles-ci sont souvent organisées autour d'un plan apparent en deux ou trois parties. Les copies qui ont adopté un plan implicite, proposent des paragraphes structurés aérés avec des transitions visuelles ou rédactionnelles permettant au correcteur de suivre l'argumentation et le fil des idées. Ces candidats ont aussi accordé de l'importance au soin et à la présentation de la copie en présentant des copies aérées, lisibles, avec une orthographe, une grammaire et une syntaxe irréprochables.

Rien ne peut remplacer la maîtrise des savoirs. Les meilleures copies proposent des développements comprenant les éléments de connaissance essentiels à la réponse incluant à minima la définition économique des mots clés, les savoirs et les cadres théoriques et conceptuels économiques mobilisables et attendus. Ce sont donc des copies qui attestent de connaissances actualisées en économie, d'illustrations théoriques et chiffrées actualisées, de réponses structurées, des fondements juridiques cités en droit.

Remarques sur les copies pénalisées

Les copies obtenant des notes basses ne répondent pas aux attentes de l'épreuve sur la forme. Elles manquent spécifiquement de structuration dans les réponses. Celles-ci sont souvent organisées avec des paragraphes comprenant des tirets sans construction (impression d'un inventaire, d'une succession d'idées mises les unes à la suite des autres). Par ailleurs, les candidats (là encore trop nombreux) à ne pas soigner leur écriture (parfois illisible) mais surtout l'orthographe, la grammaire et la syntaxe ont été pénalisés dans leur notation.

Sur le fond scientifique, plusieurs éléments négatifs ont été constatés par le jury et l'ont conduit à sanctionner certaines copies.

En économie, la question 1 a souvent été traitée sous l'angle managérial et l'analyse micro-économique de la notion de maximisation du profit a été trop souvent occultée. Les auteurs classiques étaient attendus pour discuter de cette notion. Aucun élément factuel ne vient étayer le propos. La majorité des candidats se limite à la présentation de la RSE et bien souvent les informations sont tirées du dossier documentaire. Dans la question 2, le rôle de la banque et son évolution dans le financement des entreprises est peu traité. La notion même de « banque » est d'ailleurs rarement définie. Peu d'éléments factuels déterminent un horizon temporel. Certaines copies se limitent à réutiliser les informations du « corpus de la synthèse ». La théorie des « 3D » d'Henry Bourguinat et les marchés financiers sont rarement mentionnés. La question 3 est souvent peu ou mal abordée. Une confusion entre la croissance économique et le développement conduit des candidats vers le hors sujet. Les copies révèlent une grande méconnaissance des facteurs de croissance mais également des dynamiques de la notion de croissance au cours du temps. La croissance économique est rarement définie et peu de références théoriques ont été apportées.

En droit, le traitement de la question 1 montre parfois la méconnaissance de la réforme de la justice. Beaucoup d'approximation. Les procédures de conciliation et de médiation sont parfois citées mais peu décrites. Les MARD ne sont pas assez cités alors que, sauf exception, ces modes de règlement des différends sont un préalable obligatoire à toute action en justice civile ou commerciale depuis 2015. Certaines copies ne décrivent que le système judiciaire et d'autres ont réduit le problème à la gestion des conflits au sein de l'entreprise. Pour la question 2, le concept de « responsabilité civile » n'est pas correctement défini. Il était attendu de définir la responsabilité contractuelle et la responsabilité extracontractuelle et non délictuelle. La question a été abordée par les candidats plus du point de vue des conditions de mise en œuvre de la responsabilité et non pas au sens de frein pour l'entrepreneur. Quelques candidats l'ont seulement envisagée du seul choix de statut juridique de l'entreprise. Une partie du sujet n'est donc pas abordée. La question 3 est peu traitée ou de façon superficielle, probablement en raison d'une mauvaise gestion du temps, se limitant bien souvent à préconiser l'E.I.R.L. La notion de patrimoine est insuffisamment maîtrisée et ne permet pas d'envisager toutes les pistes de réflexion possibles. Des exemples cités manquent de pertinence à l'instar du patrimoine de Johnny Hallyday.

Conseils aux candidats

Il est conseillé de répondre aux questions de façon structurée, dans un langage soutenu avec des connaissances ciblées, adaptées, actualisées et illustrées avec des exemples tirés de l'actualité économique ou juridique nationale, européenne et/ou internationale. La maîtrise des définitions et théories économiques, ainsi que des concepts juridiques, sont des prérequis incontournables. En droit, il est absolument nécessaire de citer les fondements juridiques des arguments avancés, et de tirer de la question posée une problématique juridique (« problème de droit ») corrélée.

De ce fait, l'approfondissement des cours (lorsque le candidat est inscrit à une préparation concours) et la consultation de manuels universitaires (voir la bibliographie), accompagnés d'une lecture permanente de la presse économique et juridique papier ou en ligne, sont utiles et nécessaires.

II.1.6. Repères bibliographiques pour les connaissances fondamentales en management, économie et droit

Cette liste ne constitue pas une liste exhaustive des attendus en termes de références. Elle vise à encourager les candidats à travailler les savoirs académiques afin d'acquérir les bases fondamentales à l'enseignement de l'économie et de la gestion.

Ressources mobilisables en droit (liste non exhaustive)

- Les manuels universitaires (Litec, Lamy, Mémentos Dalloz, Sirey, etc.) sont des sources utiles à la maîtrise des savoirs juridiques. De nombreux éditeurs proposent des sites sur lesquelles l'information est actualisée.
- Sites officiels peuvent également être consultés régulièrement dans le cadre de la préparation au concours :
 - <https://www.legifrance.gouv.fr/>
 - <https://www.service-public.fr/>
 - <https://www.courdecassation.fr/>
 - www.travail-emploi.gouv.fr
 - <http://vosdroits.servicespublic.fr>
 - www.economie.gouv.fr/dgccrf
 - <http://eur-lex.europa.eu/fr/index.htm>
- Revues hebdomadaires ou mensuelles du Jurisclasseur (LexisNexis), par exemples : contrats, concurrence, consommation.
- Revues Dalloz : Droit des sociétés, Droit du travail, Droit de l'Union Européenne.
- Lexique des termes juridiques 2019-2020, Serge Guinchard et Thierry Debard, Éditions Dalloz, 27ème édition.
- Droit du travail, François Duquesne, Mémento LMD, Éditions Gualino (privilégier la dernière édition, actualisée toutes les années) : relations individuelles et collectives de travail. 14ème édition en 2019.
- Droit du travail, E. Peskine, C. Wolmack, LGDJ.
- Contrats civils et commerciaux, François Collart-Dutilleul, Philippe Delebecque, Dalloz.
- Droit de la propriété intellectuelle, propriété littéraire et artistique, propriété industrielle, droit international, P. Tafforeau, Gualino éditeur.
- Droit des obligations, Corine Renault-Brahinsky, Mémento LMD, Éditions Gualino (privilégier la dernière édition, actualisée toutes les années) : 15ème édition en 2019. Intègre la réforme du droit des contrats, du régime général et de la preuve des obligations (loi de ratification du 20 avril 2018).
- Droit des obligations, B. Fages, LGDJ.
- Droit des sociétés et des groupes, Jean-Marc Moulin, Mémento LMD, Éditions Gualino (privilégier la dernière édition, actualisée toutes les années) : 12ème édition en 2019.
- Droit des sociétés, A. Constantin, Mémento Dalloz.
- Droit commercial et des affaires, Michel Menjucq, Mémento LMD, Éditions Gualino (privilégier la dernière édition, actualisée toutes les années) : 11ème édition en 2019.
- Droit de la consommation, J. Calais-Auloy et F. Steinmetz, Précis Dalloz.
- Droit de la concurrence interne et communautaire, M. Malaurie-Vignal, Sirey.
- Droit des entreprises en difficulté, Laetitia Antonin-Cochin et Laurence-Caroline Henry, Mémento LMD, Éditions Gualino (privilégier la dernière édition, actualisée toutes les années) : 1ère édition en 2018.

Ressources mobilisables en économie (liste non exhaustive)

- Notions fondamentales d'économie, Michel Bialès, Rémy Leurion, JL Rivaud – Éditions Foucher.
- Précis d'économie, Emmanuel Combe, Éditions PUF, 15^{ème} édition, 2019.
- Lexique d'économie, Ahmed Silem, Éditions Dalloz, 15ème édition.
- Histoire de la pensée économique, Henri Denis, Éditions PUF – Quadrige, 2016.
- Histoire des faits économiques contemporains, Maurice Niveau et Yves Crozet, Éditions PUF – Quadrige, 2016.
- Les 1001 notions de l'économie - À l'usage des candidats aux examens et aux concours - Éditions PUF – 2016.
- Théories économiques, M. Montoussé, éd. Bréal.
- Économie politique : 1. Concepts de base et comptabilité nationale, 2. Microéconomie, 3. Macroéconomie, J. Généreux, coll. Les fondamentaux, éd. Hachette Supérieur.

- Principes de l'économie, G.Mankiw, éd. De Boeck.
- Microéconomie de l'emploi, M.Sabatier, Lesueur, éd. De Boeck.
- Économie et mondialisation, JP Allegret, P.Le Merrer, Ed De Boeck.
- Économie politique contemporaine, Barel E., Beaux C., Kesler E., Sichel O., éd. Armand Colin.
- Politique économique, Bénassy-Quéré A., Coeuré B., Jacquet P., Pisani-Ferry J., éd. De Boeck.
- Histoire des pensées économiques : les fondateurs / les contemporains, collection dirigée par A. Gélédan-Synthèse, éd. Sirey).
- Micro-économie, Abraham-Frois G.- éd. Economica.
- Les grandes questions d'économie et de finances internationales, F. Lemoine, P. Madies, T. Madies, éd. De Boeck.
- Économie contemporaine, Analyse et diagnostics, Lecaillon J-D. et al., éd. De Boeck.
- Histoire des faits économiques, Brasseul J., coll. U, éd. Armand Colin.
- Monnaie et financement de l'économie, M. Delaplace, éd. Dunod.
- Sites : Il est conseillé d'actualiser les indicateurs chiffrés grâce à des sites tels que celui de l'INSEE, de l'OCDE, etc. :
 - <http://www.cae.gouv.fr> (conseil d'analyse économique)
 - <http://www.ladocumentationfrancaise.fr> (abonnement gratuit à la lettre)
 - <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports/presentation>.
 - <http://www.alternatives-economiques.fr>
 - <http://www.insee.fr>
 - <http://www.ocde.org>
 - http://europa.eu/index_fr.htm
 - <http://www.ofce.sciences-po.fr> (observatoire français de conjoncture économique)
- Revues - Les Cahiers français - Problèmes économiques - Reflets et perspectives de la vie économique - Revue économique - Regards croisés sur l'économie - L'économie politique - Alternatives économiques, etc.

Ressources mobilisables en management (liste non exhaustive)

- Notions fondamentales de management, Michel Scaramuzza, Michel Darbelet, Laurent Izard – Éditions Foucher.
- Management, l'essentiel des concepts et pratiques, S. Robbins, D. DeCenzo, Éditions Pearson Education.
- Le Management, fondements et renouvellements, Éditions Sciences Humaines.
- DCG 7 Management - Manuel – Réforme expertise comptable 2019-2020, Morgane Le Breton, Kévin Herlem, Sabine Separi, Éditions Dunod.
- Les théories de l'organisation et de l'entreprise : DECF, prépa CAPET, Agreg, Clotilde Marques - Éditions Ellipses.
- Éléments d'analyse économique de la firme, Jean-Paul Maréchal – PU de Rennes.
- Introduction à la gestion des entreprises, Alain Desreumaux, Éditions Armand Colin.
- Théorie des organisations, Alain Desreumaux, Éditions EMS ; Collection : Les essentiels de la gestion.
- Le management : voyage au centre des organisations, H. Mintzberg, Éditions Eyrolles.
- Structure et dynamique des organisations, H. Mintzberg ; Éditions d'organisation.
- Revues - Économie & Management - Revue française de gestion - Enjeux les Echos – La Tribune – revue Recherches en Sciences de gestion – RIHME – Revue Management Avenir, etc.
- Sites :
 - <http://www.aunege.org/>
 - <https://www.fnege.org/>
 - www.institut-entreprise.fr
 - www.iae-france.fr
 - www.lamaisondumanagement.com

Ressources transversales mobilisables en économie, droit et management :

- Économie de la firme-monde, Pouvoir, régime de gouvernement et régulation - Virgile Chassagnon, Éditions de Boeck Supérieur.
- Les théories économiques de l'entreprise - Bernard Baudry et Virgile Chassagnon, Éditions La Découverte.

Nombre de copies (661)	Moyenne	Note la plus haute	Note la plus basse
Épreuve de Sciences de gestion (/20)	6.18 / 20	14.5	0.5
Épreuve de Sciences de gestion (/100)	30.15/ 100	72.50	1.50
Dossier 1 (/29)	11.05	26.5	1
Dossier 2 (/26)	8.90	22	0
Dossier 3 (/23)	5.28	16	0
Dossier 4 (/17)	4.04	15	0
Formes (/5)	2.89	5	0

3eme Concours

Nombre de copies (100)	Moyenne	Note la plus haute	Note la plus basse
Épreuve de Sciences de gestion (/20)	5.37 / 20	12	1
Épreuve de Sciences de gestion (/100)	26.82/ 100	60	3
Dossier 1 (/29)	8.93	26.5	1
Dossier 2 (/26)	8.56	18	1
Dossier 3 (/23)	4.82	14	0
Dossier 4 (/17)	3.32	13	0
Formes (/5)	2.51	5	0

Éléments de fond sur le dossier

L'étude de cas portait cette année sur l'entreprise *Maison Tête*, une conserverie artisanale du Gers (32), spécialisée dans la transformation du canard en foies gras, en pâtés, en rillettes et en plats cuisinés.. Ces produits sont commercialisés essentiellement dans la boutique de Valence-sur-Baïse et sur les foires et les salons. Depuis son rachat en 2012, le nouveau propriétaire, Pierre Garros, s'interroge sur le vieillissement de sa clientèle historique et souhaite mettre en œuvre des actions commerciales pour la rajeunir tout en trouvant de nouveaux débouchés pour sa production.

Sur cette base, quatre dossiers étaient confiés aux candidats :

Dossier 1 – Déterminer les atouts de l'entreprise sur son marché

Dossier 2 – Améliorer la digitalisation de la relation commerciale.

Dossier 3 – Développer la transition numérique vers le B2B.

Dossier 4 – Développer l'activité à l'international

Dossier 1 – Déterminer les atouts de l'entreprise sur son marché**1.1 Procéder à une analyse structurée du marché français du foie gras.**

Taille et tendance du marché

La tendance lourde du marché du foie gras est au déclin (- 26% en volume et - 5% en valeur entre 2012 et 2019). Après une embellie en 2018, les ventes de 2019 ont reculé de 10,4% en volume et de 8,6% en valeur dans les hypers et supermarchés et la saison festive a connu également un recul de 10,2 % en volume et de 10 % en valeur.

DEMANDE	Opportunités	Contraintes / menaces
Caractéristiques de la demande.	Le segment des ménages représente 50 % du marché. 92% des Français consomment du foie gras dont : <ul style="list-style-type: none"> 72% au moins deux fois dans l'année 40% deux à trois fois par an 	Le taux de ménage acheteurs est en recul en 2019 (-1,8 pt) de même que les quantités achetées (-4,85 %) et le budget moyen par achat (-11,06%) [annexe 2] Les Français qui continuent à acheter du foie gras ont donc réduit leur consommation et acheté moins cher en 2019.

	<ul style="list-style-type: none"> 32% plus de 3 fois par an. <p>Le segment restauration-hôtellerie représente 40% et les Français apprécient de trouver du foie gras sur les cartes (84%).</p> <p>La valeur perçue du foie gras par les Français reste forte : valeur de signe (symbole de l'art de vivre à la française) et valeur hédonique (produit festif) et le produit bénéficie d'une grande confiance.</p> <p>Le foie gras est perçu comme un incontournable des fêtes de fin d'année par 77% des Français (<i>ce qui soutient le marché bon an, mal an</i>).</p> <p>L'origine française du foie gras est primordiale pour 80% des Français.</p> <p>Demande croissante pour des produits « sans » (<i>conservateurs, nitrites, ...</i>) et des produits plus imaginatifs (<i>épices, vins, ...</i>)</p> <p>Les moments de consommation se diversifient avec la vogue des apéritifs dînatoires et des tapas.</p>	<p>Le nombre moyen d'achats dans l'année reste stable et faible, c'est un achat occasionnel.</p> <p>83% des consommateurs continuent à cantonner le foie gras à une occasion festive et essentiellement pendant les fêtes de fin d'année. Cela reste un marché avec une très forte saisonnalité.</p> <p>Le foie gras est perçu comme un incontournable des fêtes de fin d'année par 77% des Français. Cela renforce la saisonnalité (fin d'année et Pâques) et peut conduire à des achats fondés sur le critère du prix au détriment du critère de qualité lors du processus d'achat.</p> <p><i>Le foie gras reste cependant consommé à 83% en entrée sans grande imagination.</i></p>
Segments de produits	<p>Le foie gras prêt à consommer représente 80,7% des ventes et le mi-cuit continuait de croître en 2018.</p> <p>Le foie gras cru connaît une bonne progression entre 2017 et 2018 (+ 3 pts), reflet de la tendance du faire soi-même.</p>	<p>Les conserves perdent 4 points sur le segment du prêt à consommer et ne représentent plus que 23,1% des ventes en volume en 2018.</p>
Lieux d'achat	<p>Pour 91 % des Français, une aide au choix en magasin est bienvenue, ils apprécient les animations et les dégustations.</p> <p><i>Les consommateurs issus de régions productrices de foie gras ont tendance à s'adresser aux petits producteurs et à privilégier la dimension terroir.</i></p>	<p>70% (52,6% + 17,4%) des achats sont faits en GMS en 2018 alors que les magasins de proximité ne représentent que 3,4% et les circuits spécialisés 13,1%.</p> <p><i>Dans les régions non productrices, les consommateurs vont plutôt s'approvisionner dans les GMS ou chez les enseignes nationales et sont sensibles à l'argument prix.</i></p>
OFFRE	Opportunités	Contraintes / menaces
Les producteurs		<p>L'intensité concurrentielle est forte avec de nombreux intervenants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 4000 agriculteurs éleveurs indépendants - Artisans conserveurs - Industriels : coopératives ou entreprises. <p>Au niveau local (Gers), la concurrence est intense : 250 conserveurs à la ferme, 50 artisans conserveur, 4 entreprises privées et 1 coopérative : Vivadour Volgers.</p>
Stratégies des producteurs	<p>Démarches de qualité et de valorisation des produits pour obtenir des labels et des signes de qualité (IGP, IGP Gers, AOP, ...)</p> <p>Le foie gras de canard reste majoritaire (environ 95%) [annexe 4]</p>	<p>La filière industrielle se met, elle-aussi, à accompagner ses produits dans la grande distribution avec des animations qui les légitiment.</p> <p>Nombreuses innovations pour séduire une cible plus jeune.</p> <p>Offre complexe : profusion de formats, de niveaux de qualité ce qui rend le repérage difficile par le consommateur.</p> <p>Actions de promotion des ventes qui cassent les prix ;</p> <p>Apparition de « faux gras » végétaliens (encore marginal)</p>
La distribution	<p>Les circuits de distribution sont différenciés selon le type de producteur ce qui réduit l'intensité concurrentielle sur le point de vente.</p>	<p>Les industriels dominent le marché et écoulent leurs productions soit par des réseaux de boutiques nationaux, soit dans les GMS.</p> <p>Les artisans conserveurs et les agriculteurs commercialisant en direct disposent tous d'un site marchand.</p> <p>Les épiceries fines en ligne sont très nombreuses et très dynamiques.</p>

ENVIRONNEMENT	Opportunités	Contraintes / menaces
Facteurs naturels	<p>Les épizooties ont eu pour effet d'accroître l'intérêt des consommateurs pour les signes de qualité.</p>	<p>Les épidémies de grippe aviaire (<i>dont une en décembre 2020-janvier 2021</i>) déstabilisent le marché.</p> <p>Crise sanitaire de la COVID 19 qui a fait perdre 60% des débouchés.</p>
Facteurs institutionnels et réglementaires	<p>Associations professionnelles de promotion de la filière très actives comme le CIFOG qui a mis en place une charte du foie gras ou l'association gersoise pour la promotion du foie gras et de l'aviculture qui réalisent des campagnes de communication pour soutenir la filière.</p> <p>La loi Egalim limite les ventes sous promotion, ce qui est favorable à ceux qui se différencient par la qualité.</p> <p>Promotion de l'achat local par la région Occitanie.</p> <p>Le foie gras bénéficie de la reconnaissance officielle « patrimoine culturel et gastronomique protégé en France depuis 2006 ainsi que d'une législation sur les appellations.</p>	<p>La réglementation complexe rend l'exportation difficile et de plus en plus de pays sont interdits à l'exportation.</p> <p><i>(Interdiction de vente ou de possession à New York en 2022, chaînes de supermarchés italiens qui boycottent le foie gras).</i></p>

Facteurs démographiques, économiques	Population vieillissante attachée aux traditions gastronomiques.	Baisse du moral des Français, moins enclins à consommer ce type de produits. La crise sanitaire qui réduit de facto les occasions festives et qui a entraîné la fermeture des restaurants.
Facteurs socio-culturels	La France est le pays du foie gras. En conséquence c'est un mets qui s'inscrit dans la tradition. Tendance du fait maison (soutenue par les émissions culinaires). Tendance à manger moins mais avec une meilleure qualité. La tendance locavore : les produits artisanaux ont le vent en poupe ainsi que les circuits courts. Développement des apéritifs dînatoires. L'impact du premier confinement sur les commandes en ligne.	Toutes les régions ne sont pas égales face à cette tradition. Les jeunes générations sont beaucoup plus préoccupées par le bien-être animal. Augmentation du véganisme. Le foie gras est un aliment très gras, par définition. Dans certaines régions, l'autoproduction reste importante.

Malgré la montée du véganisme, le foie gras reste un produit apprécié des Français qui le considèrent comme festif et convivial et privilégient d'autant plus la qualité pour leurs achats. Cependant, ce marché reste fragile : après deux crises aviaires, la crise de la Covid 19 l'a encore déstabilisé.

Les producteurs, sont confrontés à une consommation très saisonnière et à une forte intensité concurrentielle. Ils cherchent à se différencier en communiquant sur la qualité, l'origine du produit ou cherchent à innover pour séduire une clientèle plus jeune.

Le marché est très nettement dominé par les industriels et les GMS mais présente toutefois des opportunités pour les artisans et les petits producteurs.

1.2 Calculer les chiffres d'affaires trimestriels prévisionnels de l'entreprise pour la saison 2020-2021 (arrondir à l'unité). Justifier le choix de la méthode utilisée et commenter les résultats

La méthode des moindres carrés semble la plus adaptée compte tenu de l'instabilité du chiffre d'affaires.

Moindres carrés	1 911 850 €	+1,08% par rapport à 2019-2020
Points moyens	1 886 375 €	-0,27 %
Ponts extrêmes	1 869 233,33 €	+1,18%

Coefficients saisonniers

(en €)	Coefficient saisonnier
trimestre 4	2,1382
trimestre 1	0,5238
trimestre 2	0,4985
trimestre 3	0,8395

Prévisions trimestrielles 2020-2021

CA Total	T4	T1	T2	T3
1 911 850,00	1 021 957,76	250 378,30	238 273,93	401 240,02

Le chiffre d'affaires prévisionnel paraît à la fois raisonnable si l'on se réfère aux performances antérieures de l'entreprise et à la fois très optimiste si l'on se réfère à la situation sanitaire.

La saisonnalité des ventes est, sans surprise, très forte. Le quatrième trimestre (O-N-D) représente plus de la moitié du chiffre d'affaires annuels. Et la saisonnalité est encore accentuée par le CA de l'e-boutique

Le troisième trimestre (J-A-S) présente un coefficient plus élevé que T1 et T2 qui peut s'expliquer par l'approvisionnement des grossistes qui anticipent en vue des fêtes de fin d'année.

La fin de l'année civile représente un enjeu majeur et un défi logistique pour l'entreprise.

Le calcul de 4 prévisions trimestrielles donne les prévisions suivantes :

T1	246 650
T2	204 250
T3	402 850
T4	1 058 100
Total	1 911 850

1.3 Analyser la stratégie mercatique de l'entreprise et conclure sur la capacité de l'entreprise à se développer sur son marché ;

Segmentation :

La segmentation de l'offre est très classique et s'articule autour de toutes les déclinaisons possibles du canard. L'entreprise est cependant la seule à proposer la livraison de produits frais et une des seules à proposer du foie d'oie.

Ciblage :

- Particuliers : clientèle fidèle mais traditionnelle et âgée et qui a donc tendance à consommer du foie gras de manière très saisonnière.
- Professionnels : quelques CHR, des épiceries fines, Grand Frais, 2 marques propres
- Exportations peu développées.

Positionnement

Des produits artisanaux, de qualité, gastronomiques (partenariat avec le Collège Culinaire de France et des chefs). Ce sont des produits du terroir, labellisés IGP Gers (département à l'image du bien vivre et bien manger) avec une excellente traçabilité. Ils correspondent à des attentes fortes des consommateurs pour des produits authentiques nantis de signes de qualité.

	Atouts	Faiblesses
Politique de produit	<p>Le mix de l'entreprise est essentiellement axé sur la politique de produit :</p> <p>Une gamme large et profonde (90 recettes) qui exploite toutes les possibilités du canard et lui permet de lutter un peu contre la saisonnalité et d'offrir du choix aux consommateurs.</p> <p>Emballages majoritairement en verre : en adéquation avec le niveau de qualité et l'image terroir.</p> <p>Innovation avec le foie gras prêt à cuire et des recettes diverses autour du canard.</p> <p>Service associé : atelier pour faire son foie gras à la boutique du Paris. Répond à la tendance du fait maison et peut attirer une cible plus jeune.</p> <p>Contrat d'exclusivité avec deux éleveurs : maîtrise des approvisionnements, ce qui lui permet de bénéficier du label IGP Gers et répond aux attentes actuelles des consommateurs (sécurité, qualités gustatives).</p> <p>Existence d'une charte graphique qui donne une unité d'ensemble.</p> <p>Le logo évoque à la fois la nature et la gastronomie</p> <p>La présence du terme « maison » dans le nom de marque est synonyme d'entreprise artisanale, de savoir-faire transmis à l'instar d'autres conserveurs.</p>	<p>Gamme très dépendante de la saisonnalité du foie gras qui est le produit vache à lait de l'entreprise (entre 20 et 50% selon les trimestres).</p> <p>La charte graphique des étiquettes ne contribue pas au positionnement souhaité (sans lui nuire toutefois).</p> <p>Le logo est un peu complexe et sa couleur verte peut fausser le message (confusion avec le bio).</p> <p>En revanche le terme de « maison » peut paraître un peu désuet.</p>
Politique de prix	<p>Alignement sur les prix des concurrents artisans en cohérence avec la politique de produit. Le dirigeant a une position ferme sur les prix qui conforte son positionnement.</p> <p>Prix inférieurs à ceux des enseignes Comtesse du Barry et Ducs de Gascogne.</p>	
Politique de distribution	<p>Une distribution déjà omnicanale avec une distribution directe bien rodée qui répond aux attentes des consommateurs.</p>	<p>Les foires et salons ont moins de succès alors qu'ils représentent la moitié du CA de l'entreprise.</p> <p>Les coûts élevés, notamment pour la boutique d'Orléans.</p>

	Des performances satisfaisantes sur les foires et salons qui permettent d'accompagner le produit et de distribuer dans des régions non productrices de foie gras. Un concept intéressant pour la boutique de Paris qui permet de toucher une cible plus jeune et active. Existence d'un site et d'une e-boutique et référencement sur plusieurs sites.	Le site internet n'est pas assez exploité, il réalise moins de 2% des ventes totales de l'entreprise alors qu'il faut conquérir une clientèle plus jeune pour renouveler le portefeuille. De plus l'e-boutique aggrave la saisonnalité. Absence de réelle démarche à l'export qui limite les perspectives de développement à l'export.
Politique de communication	Sur les foires et salons, le dirigeant est en contact direct avec les clients et sait accompagner son produit. Le fichier de 14 000 clients est travaillé en mercatique directe : catalogue, invitations aux salons, fidélisation ce qui correspond à la cible un peu âgée. L'entreprise est déjà présente sur les réseaux sociaux.	Le budget de communication est limité (50 000 euros). Une seule action a été réalisée en direction des clients de l'e-boutique. L'utilisation des réseaux sociaux est « artisanale », peu de parutions, pas de politique clairement définie, page identique entre la boutique et l'entreprise alors que les cibles sont différentes.

Conclusion sur la capacité de l'entreprise à se développer sur son marché.

La stratégie de l'entreprise est globalement cohérente, construite et pilotée. L'entreprise propose une gamme large et profonde avec un positionnement artisanal de qualité soutenu par une position ferme sur les prix. Malgré sa petite taille et ses moyens limités, Maison Tête gère déjà une distribution multicanale et dispose d'une boutique en ligne.

L'entreprise a donc un potentiel de développement important à condition d'accélérer sa digitalisation et de renforcer sa communication afin de pallier le déclin des foires et salons, de s'adapter à l'évolution des modes de consommation et de rajeunir sa cible.

Dossier 2 – Améliorer la digitalisation de la relation commerciale.

2.1 Analyser la performance digitale de l'entreprise.

	2017	2018	2019	2020	Global
Total comptes créés	222	165	149	170	
Évolution nb comptes créés		-25,68%	-9,70%	14,09%	-23,42%
Visiteurs ayant passé une commande dès leur inscription	202	113	97	130	
Évolution 1ère commande		-44,06%	-14,16%	34,02%	-35,64%
Taux de nouveaux clients	90,99%	68,48%	65,10%	76,47%	
Nb de commandes	249	231	236	273	
Évolution nb commande		-7,23%	2,16%	15,68%	9,64%
Taux de première commande	81,12%	48,92%	41,10%	47,62%	
CA E-boutique	42 370,00	37 270,00	39 720,00	45 970,00	0,00
évolution CA e-boutique		-12,04%	6,57%	15,74%	8,50%
panier moyen	170,16	161,34	168,31	168,39	
Évolution panier moyen		-5,18%	4,32%	0,05%	-1,04%
CA total entreprise	1 866 047	2 001 600	1 966 200	non dispo	non dispo
% eboutique	2,27%	1,86%	2,02%	-	-

	Points forts	Points faibles
Site internet	Les foires et salons sont visiblement annoncés sur la page d'accueil du site. Les événements sont également mis en valeur (atelier « réalisez votre foie gras »).	La page d'accueil est très neutre. Faible visibilité et faible lisibilité du logo.

	Le site est organisé, clair et semble ergonomique. Le positionnement de l'entreprise est reflété par la page d'accueil.	
e-boutique	Le CA de l'e-boutique a connu une belle progression en 2020, effet positif du confinement. Le taux de nouveaux clients qui passent commande était relativement stable et important : autour de 65% mais a également bondi en 2020. L'internaute qui vient créer son compte semble souhaiter passer une commande. Le nombre de commandes est en croissance. Les avis des consommateurs sont très positifs et la note attribuée est toujours supérieure à 4. Les mots-clés choisis sont conformes aux spécificités de l'entreprise.	La part de l'e-boutique dans le CA total de l'entreprise est très faible et reste relativement stable. Le panier moyen n'évolue guère, l'opération de promotion en 2019 a permis de retrouver le niveau de 2017. Le nombre de comptes créés n'a cessé de décroître jusqu'à 2019. Même s'il remonte en 2020, l'année est trop particulière pour s'y fier. La part de commandes de nouveaux clients démontre que le site a du mal à fidéliser les anciens. L'e-boutique ne permet pas de désaisonnaliser les ventes, bien au contraire puisque les clients y entrent par le foie gras. Le référencement sur Google reste perfectible (manque probablement de liens externes pointant sur le site).
Réseaux sociaux	La boutique parisienne est mise en avant sur Facebook et Instagram. La présence sur Instagram est importante car la cible de ce réseau est plus jeune.	L'utilisation des réseaux sociaux est confuse : sur Facebook Maison Tête renvoie à la boutique de Paris et sur Instagram au siège (maisonete32). Le nombre d'abonnés sur les RS stagne et reste assez faible.

Pour l'instant l'entreprise a peu misé sur le digital. Si elle s'est dotée des outils de base indispensables, ses performances restent décevantes par manque d'investissements. Or, l'e-boutique doit permettre de compenser le recul des foires et salons et de maintenir une activité lors de la crise sanitaire. Par ailleurs, les sites et les réseaux sociaux touchent une clientèle plus large et permettraient d'assurer la pérennité de son portefeuille clients en le rajeunissant.

2.2 Présenter d'autres indicateurs qui pourraient composer le tableau de bord de suivi de l'e-boutique et justifier de leur intérêt.

Indicateur	Justification
Nombre de visiteurs du site Nombre de pages visitées	Mesurer le trafic du site, évaluer l'impact des publications sur les réseaux sociaux. Travailler les pages les plus visitées
Taux de rebond Taux d'abandon de panier Taux de conversion	Mettre en place des actions pour garder les internautes sur le site et faciliter l'aboutissement du panier
Statistiques de vente pour les différentes familles de produits	Choisir les mises en avant et
Profil des internautes clients (âge, provenance géographique)	Adapter la mise en page du site, les produits mis en avant, mettre en place des algorithmes de recommandation.

2.3 Proposer des actions pour améliorer la fréquentation du site.

Il semble nécessaire à la fois de créer du trafic et de relancer les clients qui ont déjà un compte.

Créer du trafic	Relancer les clients
Jeu-concours sur les réseaux sociaux Communiquer sur le site lors des foires et salons et y collecter des adresses email. Augmenter le nombre de liens pointant sur le site à partir de Facebook et Instagram. Créer un blog gastronomique pointant vers le site.	Opération de parrainage clients. Opération en avant-première lors de la création d'une nouvelle recette : exclusivité web et offre découverte pendant une courte période. Actions de promotion ponctuelles.

2.4 Rédiger le questionnaire qui sera administré en ligne.

Bonjour,

Vous avez récemment commandé nos produits sur notre site internet. Afin de vous fournir une meilleure expérience d'achat, nous souhaitons recueillir votre avis sur notre site de vente en ligne. Nous vous remercions pour votre participation.

1- Quelle est la probabilité que vous recommandiez nos produits à un proche ?
(sélectionnez une note de 0 (Très peu probable) à 10 (Fort probable))

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2- Comment jugez-vous votre expérience d'achat selon les critères suivants :

	Pas du tout satisfaisant	Peu satisfaisant	Plutôt satisfaisant	Très satisfaisant
L'expérience globale du site				
La recherche d'un produit sur le site				
Le paiement/Les moyens de paiement				
Les événements promotionnels « Maison tête »				
Les délais de livraison				
Le programme de fidélité				
...				

3- Pourquoi avez-vous choisi notre site ?

- Bouche à oreille
- Un article dans la presse
- q Moteur de recherche
- Réseaux sociaux
- Publicité
- Autres, précisez :

4- Selon vous, quels sont les points que Maison Tête devrait améliorer en priorité ?

5- Pensez-vous avoir de nouveau recours à « Maison Tête.fr » à l'avenir ?

- Oui, certainement
- Oui, probablement
- je ne sais pas si je continuerais ou pas
- Non, probablement pas
- Non, certainement pas
-

6-Globalement, êtes-vous satisfait de nos produits ?

- Très satisfait
- Plutôt satisfait
- Plutôt pas satisfait
- Pas du tout satisfait

7- Tranche d'âge ?

- 18-30 ans
- 31-45 ans
- 46-60 ans
- + de 60 ans

8- Sexe :

- H
- F

2.5 à partir des résultats communiqués à l'issue de l'enquête, déterminer le score de recommandation net et conclure.

Probabilité de recommandation du site "maison.tete.com" :

Catégories	Nombre
Détracteurs	17
Passifs	35
Promoteurs	33

Enquête menée auprès de 85 clients

Pourcentage de détracteurs = $17 / 85 * 100 = 20\%$ de détracteurs

Pourcentage de promoteurs = $33 / 85 * 100 = 39\%$ de promoteurs (38.82%)

Le score de recommandation net = Pourcentage de promoteurs - Pourcentage de détracteurs.

Le résultat est donc $39 - 20 = 19$, le Net Promoter Score de cette entreprise sur cette période est de 19.

Interprétation et recommandations :

Ce résultat positif est synonyme d'une bonne satisfaction de la clientèle (Nombre plus élevé de promoteurs que de détracteurs) mais doit être relativisé en raison du nombre élevé de clients passifs : risque de taux d'attrition élevé. Il va falloir les faire évoluer vers la catégorie promoteurs.

Actions à mettre en œuvre :

Prendre en compte les pistes d'amélioration mentionnées dans le questionnaire.

Personnaliser la relation (sélection produits facilitée, mise en place de commande récurrente, promotions...)

Développer le marketing de contenu pour baisser taux attrition (communication sur qualité et logistique).

Dossier 3 – Développer la transition numérique vers le B2B.

3.1 Réaliser une analyse critique de la démarche choisie.

Choix de la cible B2B

-	+
Les efforts et investissements auraient pu porter sur la cible B2C. Le fichier client du site n'est pas travaillé (les commandes/comptes baissent tous les ans), aucun effort au niveau du SEO n'est fait (voir les résultats des recherches Google), la présence sur les réseaux sociaux existe mais le contenu est pauvre et peu travaillé : pas d'inbound marketing, pas de vente, de relation clients	Au sein des professionnels, les charcutiers / traiteurs correspondent au positionnement qualité et sont des relais de proximité pour la clientèle Les épiceries fines n'offrent pas suffisamment de garantie financière

Choix de la méthode et des outils de conquête

-	+
des dépenses qu'il va falloir rentabiliser	Refonte du site et création d'un espace B2B : indispensable pour cibler la clientèle des pros – permet au passage de rafraîchir et moderniser le site E-mail : cohérent par rapport à la cible pour diriger vers le site – pas de réseau social Réalisation du site et de la campagne par une agence de communication : professionnalisation Suivi des résultats détaillés

Choix de l'offre

-	+
Perte de marge	Remise commerciale importante : permet aux charcutiers – traiteurs de tester les produits à moindre risque et de réaliser leur propre marge

3.2 Analyser les résultats de la campagne d'e-mailing.

3.2. Analyser les résultats de la campagne d'e-mailing.

PREMIÈRE CAMPAGNE	envoyés	délivrés taux de délivrabilité	ouverts taux d'ouverture	clics taux de clic taux de réactivité	comptes créés	paniers créés	paniers concrétisés taux de conversion
nombre	1200	1182	432	282	130	95	35
% des envoyés		98,5%	36%	23,9%	10,8%	7,9%	2,9%
% précédent			36,5%	65,3%	46,1%	73,1%	36,8%

Commercialement

Taux de conversion : 2,9 % des contacts cibles ont commandé : c'est plutôt un bon résultat : fourchette haute des résultats attendus de ce genre de campagne

Taux de délivrabilité : 98,5 % : correct – le fichier est de bonne qualité

Taux d'ouverture : 36,5 % - plus d'un contact sur 3 a ouvert le mail – c'est un très bon résultat – la cible est bonne et l'objet bien choisi

Taux de clic, taux de réactivité : près des 2/3 des mails ouverts ont donné lieu à un clic sur le lien : l'offre proposée est attractive

% de comptes créés : 46,1% des contacts qui sont allés sur le site ont créé un compte – le site et l'offre globale intéressent la cible

Taux d'abandon de panier : 63,2 % - une majorité des paniers créés n'ont pas été validés – une relance aurait sans doute permis d'améliorer les résultats de cette opération

Financièrement

CAHT	MB	Remise	MB après remise	Frais expédition	Frais de gestion	Marge nette	Coût de l'opération	Résultat
16 975,0 €	11 033,8 €	8 487,5 €	2 546,3 €	1 225,0 €	5 250,0 €	-3 928,8 €	5 445,0 €	-9 373,8 €
		50%	15%			-23%		

Détails du coût de l'opération :

fichier 1 800,00 €

création email 1 500,00 €

suivi campagne 220,00 €

routage 50,00 €

amortissement 1 875,00 € (accepter si l'amortissement n'est pas pris en compte – par contre intégrer en charge l'intégralité de la création du site qui est une immobilisation doit être sanctionnée)

Les résultats de la campagne ne permettent pas de rentabiliser les dépenses et investissements.

Néanmoins, les clients acquis sont susceptibles de commander à nouveau. La rentabilité de l'opération de conquête dépend de la fidélité, et donc, de la capacité de l'entreprise à fidéliser ces nouveaux clients.

3.3 Calculer la valeur d'un client de l'exercice 2020/2021 à l'exercice 2025/2026. Commenter vos résultats.

3. Calculer la valeur d'un client de l'exercice 2020/2021 à l'exercice 2025/2026. Commenter vos résultats.

	OPE INITIALE	2020/2021 commande 3 premiers trimestres	2020/2021	2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025	TOTAL
NB clients	35	35	35	29	24	20	17	
PM	485,00 €	750,00 €	1 235,00 €	2 550,00 €	2 550,00 €	2 550,00 €	2 550,00 €	
CA	16 975,00 €	26 250,00 €	43 225,00 €	73 950,00 €	61 200,00 €	51 000,00 €	43 350,00 €	298 975,00 €
MB	2 546,25 €	7 875,00 €	10 421,25 €	22 185,00 €	18 360,00 €	15 300,00 €	13 005,00 €	87 146,25 €
COUT OPERATION	3 570,00 €		3 570,00 €					
FRAIS DE GESTION	5 250,00 €		5 250,00 €	4 350,00 €	3 600,00 €	3 000,00 €	2 550,00 €	18 750,00 €
LIVRAISON	1 225,00 €	1 225,00 €	2 450,00 €	2 030,00 €	1 680,00 €	1 400,00 €	1 190,00 €	9 975,00 €
AMORTISSEMENT	1 875,00 €		1 875,00 €	1 875,00 €	1 875,00 €	1 875,00 €		7 500,00 €
RESULTAT	- 9 373,75 €	6 650,00 €	- 2 723,75 €	13 930,00 €	11 205,00 €	9 025,00 €	9 265,00 €	47 351,25 €
VAL CLIENT	- 267,82 €	190,00 €	- 77,82 €	480,34 €	466,88 €	451,25 €	545,00 €	2 055,65 €

La valeur client est positive dès la 2ème année et le reste.

Elle diminue dans un premier temps à cause de l'attrition et des charges fixes existantes et remonte en N+4 grâce à la fin de l'amortissement du site internet.

De plus, on fait reposer l'ensemble de la charge de l'amortissement du site à cette clientèle alors que d'autres clients vont en profiter.

Dossier 4 – Développer l'activité à l'international

4.1 Déterminer le seuil de rentabilité en valeur et en volume de la participation au salon TAVOLA.

Hôtel : 4 nuits *2 personnes

Repas : (4 jours *2 repas*2 jours) + (1*2) =18

	Détail	Montant EUR
Transport		
Frais trajet AR Valence-sur-Baise - Bruges	310	310
Hébergement		
Hôtel	65*4*2	520
Repas	25*18	450
Stand et Communication		
Location		1 345
Salaire		1 500
Marchandises pour dégustation		500
		4 625

SR= CF/Taux de marge sur coût variable = 4625/0.6=7 708

Nombre de commandes = 7 708 / 90=86

Le seuil de rentabilité semble accessible : 86 commandes de 90 euros soit environ 30 commandes par jour

4.2 À partir des éléments communiqués par le prestataire logistique, calculer le prix d'offre CIP Bruges en euros.

Poids total de l'expédition : $(224 \times 6) + (2 \times 10 \text{ kg}) = 1364 \text{ kg}$ soit 1,364 t
 Volume de l'expédition = 2.9 m³
 Règle d'équivalence : 1 t = 3m³
 Poids théorique = $2.9/3 = 0.97 \text{ t}$
 Poids taxable = 1.364 t car $>0.97 \text{ t}$ soit $1364/100 = 14$ tranches de 100 kg
 Fret routier = $14 \times 20 = 280$
 Règle du payant pour : $20 \times 18 = 360$ **non applicable**

Cotation

Eléments	Calculs	Montant en EUR
EXW des marchandises	$112 \times 240 \times 2$	53 760,00
Chargement		160,00
Fret routier		280,00
CPT Bruges		54 200,00
Assurance		299.75
CIP Bruges	$54200 / (1 - (1,1 \times 0,005))$	54 499.75
Assurance		300,14
CIP Bruges	$54270 / (1 - (1,1 \times 0,005))$	54 570,14

4.3 Apprécier la pertinence du choix de la Belgique comme marché visé.

Arguments favorables	Arguments défavorables
Pays membre de la communauté européenne et de l'UEM : facilite les démarches car pas de droits de douane ni de risque de change Proximité géographique (notamment par rapport à la boutique parisienne) Culture similaire 3ème marché de la France, faible baisse en valeur (- 3 %) (demande plus qualitative qu'en Espagne)	Manque d'expérience à l'export Demande en baisse en volume comme en valeur contrairement à l'Espagne Espagne = proximité = logistique facilitée Manque de ressources financières, humaines pour mener une stratégie d'internationalisation sur du LT (compétences linguistiques ? budget prospection ?) Nécessité d'adapter l'étiquette : réglementation belge

La question à se poser pour Maison Tête n'est pas tant le choix d'un pays cible, que de la pertinence d'une stratégie d'internationalisation. D'autres vecteurs de croissance semblent préférables : développer le marché domestique notamment auprès des particuliers via la vente en ligne.

Commentaires sur les copies :

Les membres du jury ont constaté, sur un bon nombre de copies, un manque de structure et de méthodologie dans les réponses présentés (notamment sur l'analyse du marché) et une absence de vocabulaire professionnel adapté. Bien souvent, les justifications sont restées superficielles avec des reprises d'éléments annexés sans réelle pertinence. L'approche critique, positive et négative, est souvent occultée et de nombreux candidats font des confusions entre analyse et recommandation.

Au niveau des savoirs mobilisés, il a été constaté sur un grand nombre de copies une absence de maîtrise des outils classiques de gestion commerciale (*SR en volume et valeur; coefficient saisonniers, méthode de prévision des ventes*) Par ailleurs, la démarche calculatoire de la valeur client n'est pas connue par de très nombreux candidats. Les membres du jury constate également que certains savoirs ne sont pas maîtrisés : *Incoterms, NPS(Net Promoter Score), indicateurs de performance digitale, concepts fondamentaux du marketing proposés dans le cadre du mix...*

Les bonnes copies présentaient des tableaux mettant en évidence les opportunités et menaces, des propositions d'actions pertinentes et innovantes en lien avec la digitalisation ancrées dans la réalité du sujet et des indicateurs pertinents autres que ceux suggérés dans le sujet.

Les efforts de structurations des réponses ont aussi été appréciés.

Le jury rappelle que l'épreuve écrite de Sciences de gestion est une épreuve qui nécessite de la part des candidats organisation et rigueur dans le traitement des différentes parties.

À ce titre, les membres des commissions de correction ont constaté que plusieurs questions (voir ci-dessous) n'ont pas été traitées par plus de 40% des candidats, soit par manque de temps, soit par méconnaissance des techniques de base, soit les deux.

Question 2.5 Déterminer le score de recommandation net et conclure. = non traitée par **42%** des candidats présents

Question 3.3 Calculer la valeur d'un client = non traitée par **47%** des candidats présents

Question 4.2 Déterminer le seuil de rentabilité = non traitée par **43%** des candidats présents

Question 4.3 Calculer le prix d'offre CIP Bruges en euros= non traitée par **42%** des candidats présents

Les concepts fondamentaux en marketing (stratégiques et opérationnels) doivent être maîtrisés.

Ils évoluent aussi très vite et il convient d'actualiser régulièrement ses connaissances, notamment sur la partie digitalisation commerciale.

En conclusion, le jury recommande aux candidats de :

- Privilégier une présentation sous forme de tableaux lorsque la réponse s'y prête, notamment pour les calculs.
- Vérifier l'orthographe et soigner la présentation (certaines copies sont à la limite du brouillon).
- Respecter la numérotation des questions du sujet ; quelques candidats identifient seulement le dossier,
- Traiter les questions dans l'ordre du sujet permet de comprendre le "fil conducteur" du sujet et peut faciliter la compréhension et la prise de recul par rapport au sujet.
- Structurer davantage les réponses. La copie doit faire transparaître les capacités de réflexion et d'organisation du candidat
- D'actualiser leur connaissance en marketing notamment sur la digitalisation commerciale