

Rapport du jury du concours D2

Option à dominante gestion – Session 2019

I. Le contexte des sciences de gestion et du management à l'ENS Paris-Saclay

La gestion et le management se développent dans les universités, les classes préparatoires et les écoles de commerce. Les besoins en formation au management semblent inépuisables lorsqu'on inclut également les demandes des entreprises, des organisations publiques et, plus récemment, les organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS).

Les sciences de gestion (section 6 du CNU) constituent la discipline au sein des sciences humaines et sociales qui offre le plus de débouchés non seulement en nombre de postes d'enseignants et d'enseignants-chercheurs en France - classes préparatoires, maître de conférences et professeur des Universités - mais également de possibilités d'exercer une carrière de chercheur à l'étranger et au sein d'institutions internationales, d'intervenir dans les organisations – privées, publiques, de l'ESS, et internationales – en tant que consultant, manager, ou à titre d'expertise.

L'ENS Paris-Saclay a vocation à former des enseignants-chercheurs - dans l'enseignement secondaire et l'enseignement supérieur. Un des objectifs majeurs de notre institution est que 80% des élèves normaliens s'engagent dans un travail de doctorat. Il est important que les candidats désireux d'intégrer l'ENS au sein du département Economie & Gestion aient bien cet objectif en tête afin d'éviter des désillusions. Le Doctorat est aujourd'hui devenu le diplôme clé et indispensable pour mener une carrière internationale de premier plan.

Le département Economie & Gestion de l'ENS Paris-Saclay a recruté deux nouveaux enseignants-chercheurs en sciences de gestion ce qui renforce significativement l'équipe et souligne la volonté forte de l'institution de former des élèves normaliens aux sciences de gestion. Plus spécifiquement un parcours complet basé sur l'excellence académique, la pluridisciplinarité des approches pour réfléchir aux organisations (perspectives sociologique, historique, économique, psychologique, institutionnelle, critique etc.) et la réalisation d'au moins deux stages opérationnels dans des organisations en L3 et M1 est aujourd'hui proposé. L'ENS Paris-Saclay offre aux élèves normaliens un parcours L3 avec un majeure en management, un « Master in Management » orienté recherche, une classe préparatoire au concours de l'agrégation du secondaire et aux concours administratifs, des contrats doctoraux en sciences de gestion.

Aussi, les candidats recrutés lors du concours D2 ayant choisi l'option à dominante gestion doivent démontrer une appétence pour la recherche – validée au cours de l'entretien à l'oral – et également une capacité à analyser des situations de gestion et émettre des recommandations argumentées. On ne saurait se satisfaire de l'application de techniques de calcul, génériques, décontextualisées et inutilement sophistiquées.

II. Le sujet d'admissibilité – session 2019

L'épreuve à dominante gestion de la session 2019 est une étude de cas en trois parties indépendantes. Elle a pour thème la gestion d'un espace de coworking : **le contexte du cas doit servir de base à la réflexion des candidats**. Le tableau suivant donne quelques données sur cette épreuve qui s'est avérée discriminante.

Total candidats inscrits au concours D2	378
Total candidats inscrits à l'option gestion	190
Total candidats présents	186
Moyenne	6,88
Ecart Type	6,21
Note Mini	0
Note Maxi	20

Il est également à noter que 12 des 25 candidats admis sur liste principale au premier concours ont suivi l'option à dominante gestion. Nous détaillons maintenant quelques éléments de discussion au sujet de l'épreuve.

- 1) La première partie de l'épreuve nécessite d'exploiter trois annexes afin d'élaborer une matrice SWOT simple et d'argumenter des axes de développement possibles.
 - Présenter la démarche SWOT en montrant les intérêts et limites
 - Faire la synthèse des informations dans un tableau
 - Montrer les potentialités de l'entreprise qui a des spécificités

Environnement	
Opportunités <ul style="list-style-type: none">- Marché en croissance- Prestations diversifiées- Nombreux incubateurs	Contraintes <ul style="list-style-type: none">- Différenciation difficile- Pas de normes de prestations- Marge faible
Entreprise	
Forces <ul style="list-style-type: none">- Près d'un incubateur- Plusieurs prestations groupées- Ambiance et restauration- Tarifs attractifs	Faiblesses <ul style="list-style-type: none">- Forte concurrence- Pas d'ouverture le dimanche- Temps d'attente pour services juridique et informatique

Naturellement, il était attendu à partir de cette analyse que les candidats s'interrogent sur des axes de développement possibles.

- Faut-il recruter une autre personne avec compétence informatique et/ou juridique pour ouvrir le dimanche et réduire le temps de réponse pour les prestations de service ?
- Faut-il proposer d'autres services ou au contraire réduire les prestations pour se focaliser sur les domaines de compétences.
- Faut-il ouvrir le dimanche ?

2) La deuxième partie se concentre sur la gestion d'un espace de coworking. Il s'agit d'une activité de service qui présente des spécificités :

- L'importance du sentiment de communauté pour les utilisateurs et le rôle du manager de communauté dans la (re)création de liens au sein de l'espace de coworking.
- La consommation et la production du service ont lieu en même temps (concept de « servuction »).
- Le client est un employé partiel de l'entreprise en raison de la nécessité de sa coopération pour produire le service.
- L'impossibilité d'ajuster la capacité à la demande par le recours à des stocks.
- Les conditions sont réunies pour une démarche de « revenue management » (coûts fixes élevés, pas de stockage possible, une demande incertaine et fluctuante en fonction des moments de la semaine, une capacité de production relativement fixe, une segmentation possible des clients en fonction de leur sensibilité au prix).
- L'intérêt de mettre en place un système de réservation on-line afin de mieux gérer les flux, développer le CA et « éduquer » les clients.

Les deux premières questions étaient consacrées au calcul du résultat de l'entreprise et des marges des différentes prestations. Cela ne présentait aucune difficulté technique et ces deux questions ont été bien traitées. La troisième question demandait d'interpréter ces résultats en soulignant 3 ou 4 faits majeurs. Les candidats ont à l'évidence plus de mal à donner du sens à leurs calculs.

Les questions 4 et 5 interrogeaient les candidats sur le système de répartition des ressources très simple actuellement en place et sur l'intérêt du calcul d'un seuil de rentabilité dans le contexte du cas. Il n'était pas demandé de procéder à des calculs complexes mais de prendre du recul par rapport à une modélisation proposée et aux limites d'un indicateur fréquemment utilisé. Il est surprenant de voir l'absence d'esprit critique dans la plupart des copies et la pauvreté de la réflexion proposée.

Les questions 6 et 7 ne nécessitaient aucun calcul mais de s'approprier le contexte du cas - celui de la gestion d'un espace de coworking avec ses spécificités - pour émettre des suggestions argumentées. Toute idée argumentée a été valorisée à partir du moment où la recommandation était contextualisée. Par exemple, certains candidats ont justifié la possibilité de recourir à une politique tarifaire basée sur la technique du yield management en expliquant en quoi l'activité de gestion d'un espace de coworking répondait aux conditions de son application.

La question 8 ne demandait aucunement de recourir à une méthodologie d'élaboration d'un tableau de bord - **même s'il serait certainement utile d'en connaître les principes de base**. Il était juste demandé de proposer 5 indicateurs de pilotage non-financiers. Apparemment, la plupart des candidats sont incapables de penser autrement que par des

indicateurs financiers génériques et inappropriés. Il a été très rare de lire des propositions argumentées d'indicateurs non-financiers reliées aux objectifs de développement de l'entreprise comme par exemple *le taux d'occupation des boxes*.

La troisième partie consistait en une analyse financière simple de l'entreprise. La première question visait à élaborer un tableau de flux de trésorerie à partir d'un compte de résultat et de deux bilans très simples. Il fallait juste déduire que des dividendes importants avaient été versés – ce que peu de candidats ont été en mesure de faire. Il était attendu une présentation du tableau de flux en trois parties : exploitation, financement, investissement. **Encore une fois, il est important que les candidats comprennent ce qu'ils font au lieu d'appliquer des techniques et des méthodes de manière non réflexive.** Savoir construire un tableau de flux simple est une compétence attendue. Les réponses très insuffisantes aux questions 2 & 3 ont montré que les candidats ne savent pas expliquer pourquoi les tableaux de flux sont réalisés.

Les questions 4, 5 et 6 visaient à analyser les performances de l'entreprise – en se basant sur le bilan, le compte de résultat et le tableau de flux de trésorerie et à émettre un avis sur l'intérêt et les risques de la proposition de l'investissement. Les copies des candidats ayant calculé quelques ratios financiers pertinents pour argumenter leurs recommandations ont été valorisées. La dernière question confirme que les candidats ne connaissent pas le sens du concept de « coût du capital ».

Il est fortement recommandé aux candidats de contextualiser leurs réponses et de s'interroger sur les spécificités des activités gérées dans l'étude de cas. Il est évident que les méthodes et les recommandations qui vont être proposées ne peuvent pas être les mêmes si le cas traite d'un escape-game, d'une association mobilisant des bénévoles, une usine de production de bonbons Haribo, un vignoble en Bourgogne, un cabinet dentaire ou une université. S'il est attendu que les candidats maîtrisent les principales techniques du programme, on se gardera de rentrer dans une complexité technique introuvable dans la réalité des pratiques organisationnelles. Il est bien plus important de savoir développer des compétences d'analyse d'une situation de gestion en étant en mesure de formuler des recommandations argumentées et de justifier pourquoi telle ou telle méthode est pertinente et d'en comprendre les limites. Il est également recommandé de suivre l'actualité des organisations par la lecture de la presse.

Fait à Cachan, le 27 juin 2019



Damien Mourey
Professeur des Universités
Ecole Normale Supérieure Paris-Saclay