



# **Concours**

## **après classes préparatoires**

Sujets de l'épreuve orale  
Management

2021

## SUJET N°1

Comme à chaque printemps, pour les actionnaires c'est la saison des assemblées générales... et des dividendes. Après une année 2020 exceptionnelle où la plupart des entreprises du CAC 40 avaient dû réduire ou annuler leurs dividendes à cause de la crise sanitaire, les actionnaires seront mieux traités en 2021. Ces mêmes entreprises verseront cette année 51,5 milliards d'euros, un montant en hausse de 42 % par rapport à 2020. C'est Total qui sera le plus généreux cette année, avec un dividende de 2,64 € par action, pour un cours de 39,02 € (au 5 mai 2021)

Cette évolution peut étonner au vu des résultats mitigés des entreprises en 2020, mais qui s'explique par un décalage temporel puisque les dividendes se rapportent toujours aux bénéfices de l'année précédente : « *Les entreprises avaient dû réduire ou annuler leur dividende en 2020, même si les résultats 2019 étaient très bons, par précaution ou sous pression politique ou réglementaire. Mais cette année, leurs finances sont en très bon état et les dividendes ne les empêchent pas d'investir* » précise Florian Allain, gérant de Mandarine Gestion.

*D'après Challenges*

**A partir de vos connaissances, en transposant à des contextes organisationnels pertinents, vous argumenterez sur la question suivante :**

**Le versement de dividendes est-il nécessaire à la pérennité d'une entreprise ?**

## SUJET N°2

Gardiens de la culture L'Oréal, les Relations Humaines ont notamment pour mission de s'assurer que l'expérience quotidienne des collaborateurs est alignée sur les valeurs qu'elle défend. Pour mieux ancrer cet état d'esprit dans les comportements de chacun, le Groupe a raconté la culture L'Oréal au sein d'un document intitulé Life@L'Oréal, destiné à être diffusé et adapté en formats pédagogiques à l'attention des nouveaux arrivants. Notre culture attractive se porte essentiellement sur l'esprit d'innovation et un focus attentes consommateurs.

Les nouveaux arrivants sont accompagnés par des outils qui leur permettent de mieux comprendre cette culture d'entreprise et d'y apporter leur contribution. Le parcours d'intégration appelé FIT a ainsi été renforcé par des rencontres sur les thèmes de la culture et de la vision stratégique. Chacun est également invité à télécharger la nouvelle application FIT culture : conçue comme un « coach de poche », elle permet de s'approprier les valeurs clés à travers des défis, des témoignages et des vidéos. Un accompagnement au quotidien qui peut être complété par des formations MOOCs et des jeux pédagogiques sur la culture de l'entreprise.

**A partir de vos connaissances, en transposant à des contextes organisationnels pertinents, vous argumenterez sur la question suivante :**

**Dans quelle mesure la culture d'entreprise est-elle source de performance ?**

## SUJET N°3

Les chatbots (ou assistants numériques) ne sont certainement pas une nouveauté, mais ces derniers temps, ces robots logiciels automatisés par l'IA (ou intelligence artificielle) sont de plus en plus intelligents. Les bots acquièrent des capacités de plus en plus grandes pour les tâches de recrutement, comme répondre aux questions des demandeurs d'emploi, présélectionner les candidats, organiser des entretiens, etc. L'utilisation des chatbots est montée en flèche, notamment pendant la pandémie de Covid-19, et l'on s'attend à ce qu'elle augmente encore dans les années à venir.

L'une des caractéristiques les plus précieuses des chatbots est qu'ils sont capables de recruter 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. À toute heure du jour ou de la nuit, le chatbot peut mettre en relation un demandeur d'emploi avec les postes qui correspondent le mieux à ses compétences, son expérience et ses intérêts.

**À partir de vos connaissances et en transposant à d'autres contextes organisationnels, vous argumenterez sur la question suivante :**

**La fonction RH se trouve-t-elle réellement modifiée par les récentes évolutions technologiques ?**

## SUJET N°4

Les entreprises n'ont pas attendu la Covid-19 pour mettre en place leurs démarches RSE. Bien avant la crise, les enjeux liés au changement climatique notamment étaient au cœur des stratégies des entreprises. Mais les bénéfices de ces politiques RSE n'étaient pas toujours lisibles. 2020 a marqué un tournant : la Covid a cassé le statu quo et a obligé les entreprises à se repositionner.

Au-delà de la prise de conscience environnementale liée à la crise, les entreprises se retrouvent face à une nouvelle génération de collaborateurs, les milléniaux, qui représentent près de la moitié de la masse salariale. Encore plus que leurs aînés, ils sont en quête de sens dans leur activité professionnelle et d'une contribution plus globale pour la planète. 39% des salariés déclarent ainsi être motivés par le fait de contribuer à des enjeux qui dépassent le cadre de l'entreprise. L'émergence des entreprises à mission n'est donc pas anodine. La RSE est devenue un outil incontournable d'attractivité et de rétention des talents. Au-delà de sa dimension business, l'entreprise se doit de prendre part à des enjeux économiques, sociaux et environnementaux plus larges. Cet engagement est valable dans toute l'entreprise et à tous les niveaux.

Réel engagement en faveur du climat, réalignement des valeurs individuelles avec l'activité professionnelle, volonté d'avoir un impact positif tangible pour l'avenir, etc., autant de résolutions qui doivent s'inscrire dans les démarches RSE des entreprises, et ce de façon transversale. Dans cet objectif, les outils digitaux semblent s'imposer comme de véritables accélérateurs du changement.

**A partir de vos connaissances, en transposant à des contextes organisationnels pertinents, vous argumenterez sur la question suivante :**

**Dans quelle mesure le numérique peut-il constituer un accélérateur de la politique RSE des entreprises ?**

## SUJET N°5

A l'automne dernier, la marque de prêt-à-porter, The Kooples, s'est dotée d'un nouvel outil : une plate-forme développée par Qlik, éditeur américain qui revendique le leadership des data et des analytics. « Grâce à cette

application, les données relatives aux stocks, aux clients, aux ventes, sont accessibles aux responsables de boutique et à l'ensemble de nos métiers des finances à la vente de détail, en passant par le CRM, l'approvisionnement, la logistique ou le commerce électronique », détaille Arnaud Fritz, le Directeur SI de The Kooples.

Particularités de la plate-forme : sa capacité à croiser les données et son caractère évolutif. Tous types d'informations peuvent entrer dans son spectre. « Nous avons récemment inclus dans le système des paramètres tels que la météo et l'implantation géographique des magasins », précise Arnaud Fritz. Toutes les données qui peuvent conduire à une meilleure compréhension de l'activité des boutiques et à une connaissance affinée des clients pourraient y être intégrées

Grâce aux informations (produits best-sellers, meilleurs clients, comportements d'achat...) partagées par l'ensemble du réseau, en boutiques, les conseillers peuvent affûter leurs recommandations. « En faisant entrer la business intelligence dans nos magasins, nous illustrons le fait que notre stratégie omnicanal passe par la digitalisation des forces de vente », conclut Arnaud Fritz.

**A partir de vos connaissances, en transposant à des contextes organisationnels pertinents, vous argumenterez sur la question suivante :**

**Dans un contexte de plus en plus digitalisé, en quoi les nouvelles technologies influencent-elles les choix mercatiques des organisations ?**

## SUJET N°6

Alltricks publie des résultats 2020 records. Créé en 2008 par un auto-didacte, Gary Anssens, ce distributeur expert sur le segment du vélo avait réussi deux prouesses avant l'irruption du coronavirus : devenir leader en France de son segment et être rentable. La crise sanitaire n'a fait que le propulser, en dopant à la fois les achats en ligne et l'usage de la petite reine. « L'année 2020 a été exceptionnelle pour le vélo. Il s'en est vendu 2,7 millions, et il y a eu 1,9 million de réparations, grâce au coup de pouce de 50 euros de l'Etat. »

« Notre parti pris est de ne surtout pas devenir généraliste pour ne pas nous retrouver face à Amazon. » L'e-commerçant travaille en direct, ou par le biais de marchands tiers, avec 600 marques expertes en selles, casques, VTT ou pneus. Et si cet éventail s'est ensuite ouvert au running et à

l'outdoor, c'était pour satisfaire les nombreux cyclistes adeptes de triathlon, trail ou bivouac.

« Notre troisième pilier, ce sont les services », explique Gary Anssens, la livraison en 24 heures, l'expédition de vélos 100% montés, un réseau de 180 ateliers partenaires, ou encore un abonnement à 29,99 euros par an, offrant de nombreux avantages. La communauté de 1,6 million d'acheteurs peut compter sur une hotline 6 jours sur 7, des tutoriels vidéo, des événements sportifs pour se retrouver, et bientôt, un tchat animé par les internautes eux-mêmes. Le site vend aussi assurances, licences sportives et stages thématiques.

En 2018 que le trentenaire a pris une quatrième décision, plus originale : ouvrir des boutiques. L'entreprise souffle alors sa dixième bougie. Et son succès n'a pas échappé à un autre acteur du sport : en 2019, Décathlon prend la majorité du capital d'Alltricks. Grâce à cet actionnaire, Alltricks prévoit d'ouvrir cinq nouvelles boutiques cette année, pour un total de huit.

***A partir de vos connaissances, en transposant à des contextes organisationnels pertinents, vous argumenterez sur la question suivante :***

***La multiplication des canaux de distribution contribue-t-elle nécessairement à la création de valeur d'une entreprise ?***

## SUJET N°7

MDxHealth est une société multinationale, active dans le domaine des soins de santé. Elle fournit des informations pratiques de diagnostic moléculaire afin de personnaliser le diagnostic et le traitement du cancer. Les tests de la société MDxHealth sont basés sur la technologie génétique et d'autres technologies moléculaires dont elle est propriétaire. Ses tests ont pour but d'aider les médecins dans leur diagnostic du cancer urologique, dans leur pronostic de risque de résurgence et dans la prédiction de la réponse du patient à une thérapie spécifique.

En 2019, l'entreprise souhaite lancer une campagne commerciale afin d'augmenter l'adoption de ses tests par les urologues. Elle a, pour ce faire, besoin de moyens de financement externes. Après étude des différentes modalités de financement envisageables, elle annonce finalement, le 26 septembre 2019, le lancement d'une augmentation de capital avec l'émission de nouvelles actions ordinaires ainsi que la conclusion d'un contrat de prêt avec Kreos Capital, premier fournisseur de financement par emprunt pour les sociétés à forte croissance. Depuis 1998, en tant que

pionnier de l'endettement de croissance, Kreos a réalisé 540 transactions et engagé plus de € 2,3 milliards dans 15 pays différents. Kreos s'engage à soutenir les équipes de direction et leurs investisseurs avec des structures de prêts flexibles pour toutes les étapes du développement d'une société en croissance.

***A partir de vos connaissances, en transposant à des contextes organisationnels pertinents, vous argumenterez sur la question suivante :***

***Les modalités de financement d'une organisation ont-elles des conséquences sur sa performance ?***

## SUJET N°8

La saison 2021 des assemblées générales sera-t-elle celle du déni de crise pour les boss du CAC 40?

Une chose semble acquise, aucun d'entre eux n'osera aller aussi loin que le patron de General Electric. Larry Culp s'est assuré d'empocher un bonus de 47 millions de dollars en revoyant à la baisse ses objectifs de performance du fait de la pandémie, tandis que GE licencie à tour de bras.

***À partir de vos connaissances, en transposant à des contextes organisationnels pertinents, vous argumenterez sur la question suivante :***

***La rémunération du dirigeant est-elle nécessairement liée aux performances de l'entreprise ?***

## SUJET N°9

C'est une profonde transformation de son groupe hôtelier que prépare Sébastien Bazin, PDG du groupe Accor. Face à la perte probable d'une part de la clientèle d'affaires à cause du recours plus important aux téléconférences, le dirigeant veut faire pivoter son groupe et le transformer en plateforme de Flex Office.

Dans le cadre du Flex Office, les gens peuvent aller travailler n'importe où (hôtel, restaurant, musée...) et non pas uniquement dans un immeuble dédié au co - working. « Le tout c'est qu'ils soient attendus, de manière à ce

qu'ils puissent arriver en étant identifiés, et qu'on puisse leur apporter ce dont ils ont besoin. On sait faire cela, on sait recevoir des gens et prendre soin des autres » décrit le dirigeant.

L'offre de Flex Office d'Accor a vocation à devenir une place de marché. C'est une transformation du modèle d'Accor. « Je veux pouvoir mettre au sein d'une même plateforme, non seulement mes 5200 hôtels, mais aussi les dizaines de milliers de bars, de restaurants, de musées, d'appartements » présente Sébastien Bazin. Le dirigeant veut faire du Flex Office pour d'autres marques que la sienne et s'appuyer sur les technologies. Il en a marre de voir des entreprises qui n'ont pas les mêmes qualités que le groupe Accor et qui valent 10 fois plus. « Il est temps que l'on rentre sur leur territoire » annonce-t-il.

**A partir de vos connaissances, en transposant à des contextes organisationnels pertinents, vous argumenterez sur la question suivante :**

**Dans un environnement de plus en plus complexe, le recours aux alliances stratégiques est-il devenu incontournable pour que les entreprises puissent assurer leur pérennité ?**

## SUJET N°10

L'e-commerce a tiré la forte croissance des ventes de la grande distribution (+ 6,9% selon le panéliste IRI) l'année dernière. La pandémie a accéléré la transformation numérique de quatre ou cinq ans. Les experts estiment que l'e-commerce alimentaire pourrait atteindre rapidement 10 % de parts de marché.

Reste que l'essor de l'e-commerce - qui est moins voire pas du tout rentable - met les marges des distributeurs sous pression. «À terme, les ventes des hypermarchés vont diminuer, tandis que celles des drives vont progresser, analyse Michel-Édouard Leclerc. L'essentiel est de proposer les deux. À partir de là, il est possible de piloter plus finement les gammes de produits entre ces deux canaux, et donc leur rentabilité ».

La plupart des acteurs ont encore une capacité de progression dans leurs process opérationnels, qui leur permettra de gagner en rentabilité. La hausse des commandes est une autre source d'espoir pour les distributeurs et leurs actionnaires. «Plus les volumes traités sont importants, plus notre productivité progresse, et plus nous nous approchons de la rentabilité de l'e-commerce», explique Alexandre Bompard, PDG de Carrefour.



**A partir de vos connaissances, en transposant à des contextes organisationnels pertinents, vous argumenterez sur la question suivante :**

**A quelles conditions le développement de la digitalisation au sein de l'entreprise est-elle génératrice de performances ?**

## **SUJET N°11**

En 1999, Jack Welch, à l'époque PDG de General Electric, demanda à un de ses jeunes employés de lui apprendre à se servir d'Internet. Le résultat fut si concluant qu'il invita 500 de ses cadres à faire autant. Grâce à ce reverse mentoring (mentorat inversé) Jack Welch est devenu l'un des hommes d'affaires les plus actifs sur les réseaux sociaux, avec plus d'1,3 million d'abonnés sur Twitter ! A partir des années 2015, le reverse mentoring se développe dans les grandes entreprises, à l'image d'Orange : chaque membre du comité exécutif s'est vu attribué un jeune mentor pour le former aux nouvelles technologies et tout particulièrement aux réseaux sociaux. AXA a lancé un projet de reverse mentoring pour former 1 500 managers aux mêmes bonnes pratiques, en sélectionnant 130 jeunes mentors volontaires et bénévoles.

Le reverse mentoring, c'est partager le savoir de ces jeunes générations Y et Z qui sont nées avec un smartphone dans la main et maîtrisent quasi instinctivement des outils de social selling devenus incontournables. Et tout le monde y trouve son compte : l'entreprise met au niveau requis ses cadres supérieurs, qui y gagnent aussi en employabilité personnelle. Et elle valorise ses jeunes recrues en leur confiant des responsabilités, et en leur donnant l'opportunité de fréquenter les cadres dirigeants. Il permet aussi de repérer les talents...Encore faut-il que les règles du jeu soient bien claires et que des relations de confiance soient établies. Ce qui suppose, côté jeunes, une bonne dose de patience, et côté managers... un brin d'humilité !

**En partant de vos connaissances et en transposant à d'autres contextes organisationnels, vous argumenterez sur la question suivante :**

**Quels sont les enjeux des pratiques managériales disruptives pour une organisation ?**

## SUJET N°12

La RSE ne doit pas constituer une nouvelle contrainte, mais bien une opportunité de ré-engager, ré-enchanter, ré-inventer le monde de l'entreprise en conciliant sens, impact et performance.

Pour Florence Gillet-Goinard, Manager Offre et Expertise du Groupe Cegos, « Il ne peut pas y avoir de RSE sans une collaboration large avec les parties prenantes de l'entreprise. Non seulement c'est l'un des principes-clés de la norme ISO 26000, mais surtout la RSE ne se décrète pas dans un bureau. Sans ouverture à l'ensemble des acteurs concernés, c'est l'échec assuré. Il faut donc comprendre le sens et l'intérêt de la démarche et y aller tous ensemble ».

**A partir de vos connaissances, en transposant à des contextes organisationnels pertinents, vous argumenterez sur la question suivante :**

**Comment une RSE plus collaborative peut être un levier de performance pour les entreprises ?**

## SUJET N°13

L'américain Gary Hamel, 67 ans en 2021, est « l'une des personnalités des affaires les plus influentes au monde » selon le Wall Street Journal. C'est également une personnalité iconoclaste, qui conseille aux dirigeants de « commencer par virer tous les managers ». Selon lui, Les travailleurs d'aujourd'hui sont plus éduqués, mieux informés et équipés qu'au temps du taylorisme, et n'ont pas besoin d'un manager leur disant quoi faire.

Auchan a ainsi cédé aux sirènes de l'entreprise libérée. L'expérience s'est déroulée dans le magasin de Saint-Quentin, dans l'Aisne. « On nous a dit que cela permettrait aux salariés de prendre plus de responsabilités » selon Eric Lamotte, délégué syndical CFDT. Les caissiers, caissières, employés et employées sont incités à prendre des initiatives, à gérer les plannings, régler les conflits etc. La Direction annonce donc la suppression de six postes de cadres.

Mais après quelques mois, les employés travaillant plus, conscients de contribuer davantage à l'enrichissement de l'entreprise, réclament des

augmentations. La Direction décide alors d'abandonner l'expérience après un an.

D'après Pour l'Éco

**A partir de vos connaissances, en transposant à des contextes organisationnels pertinents, vous argumenterez sur la question suivante :**

**La suppression de la ligne hiérarchique est-elle un frein à la performance pour une organisation ?**