Banque commune d'épreuves des écoles de management (BCE), France

# Session 2026, filière ECT

## Management et sciences de gestion INSEEC

Durée : 4 heures

### Ce que traite le sujet

- Dossier 1 : Une nécessaire réflexion à conduire à partir de l'offre actuelle
- Dossier 2 : L'adaptation de l'activité
- Dossier 3 : L'accompagnement du changement

**Sujet reproduit sans retouche à partir de la page suivante.**

Résumé des parties, chapitres de cours liés et autres années :
prepahelp.com/annales/bce/ect/2026/management-inseec

Prepa Help ne revendique aucun droit sur le sujet, propriété de l'organisateur du concours.

# Code sujet : 300

BANQUE COMMUNE D'ÉPREUVES

## Conception : INSEEC Grande École

———

## MANAGEMENT et SCIENCES de GESTION

FILIÈRE ÉCONOMIQUE ET COMMERCIALE

VOIE TECHNOLOGIQUE

Lundi 27 avril 2026 de 14h à 18h

———

***L'utilisation de la calculatrice est limitée aux modèles suivants :***

- *TEXAS INSTRUMENT TI 30XB multiview (2 couleurs) et 36X Pro*
- *CASIO FX 92 (tous modèles)*

***Aucun autre modèle de calculatrice ne sera accepté et le candidat ne pourra pas apporter plus de 2 calculatrices dans la salle de concours.***
*L'utilisation d'un autre modèle de calculatrice et de tout matériel électronique constitue un cas de fraude au concours.*

***N.B. :***
*Aucun document n'est autorisé.*
*Si au cours de l'épreuve, un candidat repère ce qui lui semble être une erreur d'énoncé, il la signalera sur sa copie et poursuivra sa composition en expliquant les raisons des initiatives qu'il sera amené à prendre.*



Tournez la page S.V.P.

# STATION DU ROC D'AMES

SOMMAIRE

DOSSIER 1 : UNE NÉCESSAIRE RÉFLEXION À CONDUIRE À PARTIR DE L'OFFRE ACTUELLE ..... 4

DOSSIER 2 : L'ADAPTATION DE L'ACTIVITÉ ..... 4

DOSSIER 3 : L'ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT ..... 5

ANNEXE 1 : Quel avenir pour les stations de ski de moyenne montagne ? ..... 5

ANNEXE 2 : L'avenir des stations de ski françaises en question, et celles des Vosges ? ... 6

ANNEXE 3 : L'économie du bassin ..... 6

ANNEXE 4 : Contribution de ROC D'AMES au développement durable du territoire ..... 7

ANNEXE 5 : ROC D'AMES, une station qui investit pour son avenir ..... 7

ANNEXE 6 : ROC D'AMES, pilote d'une transition ..... 8

ANNEXE 7 : Prestations offertes par la station ..... 10

ANNEXE 8 - Système d'information spécifique aux stations de montagne ..... 10

ANNEXE 9 : Données chiffrées de la station de la ROC D'AMES ..... 11

ANNEXE 10 : Offre d'emploi de la station ROC D'AMES ..... 12

ANNEXE 11 : L'avenir, entre tourisme responsable et diversification des activités ..... 13

ANNEXE 12 – Caractéristiques de l'investissement ..... 14

ANNEXE 13 - Évolution des achats en ligne ..... 14

ANNEXE 14 : Les applications mobiles e-commerce : dernières tendances du secteur .... 15

ANNEXE 15 : Le modèle tri-dimensionnel d'engagement organisationnel ..... 16

La station de ROC D'AMES, située au cœur d'un massif français, s'étend entre 900 et 1400 mètres d'altitude, ce qui lui confère un statut de station de moyenne montagne. Elle est entourée de forêts et de lacs de montagne, offrant un cadre naturel exceptionnel.

ROC D'AMES est exploitée par ROC D'AMES SAS, société par actions simplifiée, filiale d'une holding qui regroupe dix stations dans les Vosges et les Alpes.

Dynamique et résiliente, la SAS se distingue par son engagement envers le développement durable et l'innovation ce qui lui permet de maintenir une position compétitive sur le marché. Elle emploie 33 salariés en équivalent temps plein à ROC D'AMES, dont 5 cadres, 14 agents de maîtrise et techniciens, et 14 employés.

En termes d'activités et d'innovations, ROC D'AMES propose une offre variée tout au long de l'année, incluant des sports d'hiver et des activités estivales comme la randonnée ou le vélo tout terrain. En outre, le télésiège de « Blettis » a été modernisé en janvier 2024 pour offrir une expérience plus rapide et confortable, avec des sièges et des garde-corps optimisés. Par conséquent, cette modernisation a renforcé l'attrait de la station pour les visiteurs. Enfin, pour améliorer l'expérience client, un service de « drive » a été mis en place pour récupérer le matériel de ski réservé en ligne, complété par un système Click & Collect pour les forfaits, visant à éliminer les files d'attente et à simplifier l'organisation des séjours.

L'engagement éco-responsable se traduit par diverses actions. ROC D'AMES vise à atteindre la neutralité carbone d'ici 2037, en s'appuyant sur des initiatives concrètes pour réduire son empreinte écologique. Ainsi, plusieurs mesures ont été mises en place, telles que la formation des équipes aux techniques d'écoconduite pour les remontées mécaniques et les engins de damage, l'ajustement des vitesses des remontées en fonction de l'affluence, et l'optimisation de l'utilisation des équipements selon la fréquentation. En parallèle, la station collabore avec le parc naturel régional pour minimiser les impacts environnementaux, notamment par la mise en place d'un Observatoire de la biodiversité et la signalisation des câbles de téléskis pour protéger l'avifaune[1].



L'impact économique et social de l'activité de ROC D'AMES est mesurable : il génère plus de 200 emplois directs et de nombreux emplois indirects, renforçant ainsi le tissu économique de la région. En outre, l'entreprise s'engage dans la formation des jeunes aux métiers de la montagne, avec environ 13 stagiaires et une quarantaine d'élèves éco-délégués bénéficiant chaque saison d'une immersion en station.

[1] Avifaune : ensemble des espèces d'oiseaux d'une région donnée. *(Larousse)*



Tournez la page S.V.P.

## DOSSIER 1 : UNE NÉCESSAIRE RÉFLEXION À CONDUIRE À PARTIR DE L'OFFRE ACTUELLE

La localisation de la station en moyenne montagne la rend vulnérable aux évolutions des conditions climatiques avec, notamment, un enneigement hivernal de plus en plus aléatoire. Ce constat ajouté à la volonté toujours marquée d'inscrire l'activité dans des valeurs de responsabilité sociétale des entreprises conduit les dirigeants à établir un diagnostic de la situation.

1.1. Analyser la pertinence du modèle économique de la station ROC D'AMES au regard du dérèglement climatique à partir des activités-clés, des ressources-clés et de la proposition de valeur.

1.2. Identifier les spécificités nécessaires au système d'information d'une station de montagne permettant d'optimiser la gestion de la station.

1.3. Analyser le risque d'exploitation de la station ; pour cela vérifier son seuil de rentabilité puis calculer la marge de sécurité et le levier opérationnel (ou levier d'exploitation).

1.4. Montrer que l'activité de ROC D'AMES s'intègre dans un écosystème au sein duquel elle est créatrice de valeur.

## DOSSIER 2 : L'ADAPTATION DE L'ACTIVITÉ

Les problèmes d'enneigement impactent les conditions de fonctionnement et l'activité économique de la station. Une évolution de l'offre s'avère nécessaire pour garantir la pérennité de la structure.

2.1. Montrer que l'activité de la station ROC D'AMES est saisonnière en calculant les chiffres d'affaires trimestriels puis expliquer quelles difficultés de recrutement cela peut engendrer.

Eu égard à l'évolution du contexte climatique impactant directement l'activité traditionnelle hivernale de la station, une reconfiguration de l'offre est mise en œuvre afin de s'inscrire dans une logique multi-saison. Une nouvelle activité de luge sur rail a vu le jour en 2024, enrichissant ainsi l'offre de loisirs et permettant aux visiteurs de profiter du paysage majestueux d'un parc naturel régional français.

2.2. Évaluer la pertinence du projet d'investissement « Descente sauvage » dans sa dimension non financière ; faire de même pour la dimension financière en retrouvant le flux net de trésorerie et la valeur actuelle nette du projet.

2.3. Apprécier l'impact de la diversification de l'activité sur ses ressources humaines et proposer deux actions en faveur de la gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP).

2.4. A partir de l'analyse conduite précédemment, apprécier le bien-fondé des décisions prises en termes de modernisation par la station ROC D'AMES en 2024 pour relever les défis auxquels la structure se trouve aujourd'hui confrontée.

## DOSSIER 3 : L'ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT

En vue d'installer les évolutions engagées par la direction de la station de manière optimale, le changement nécessite d'être accompagné afin de susciter l'adhésion des collaborateurs.

3.1. Dans ce contexte de changement, présenter les enjeux de la digitalisation de la relation clients pour la station ROC D'AMES.

3.2. Montrer l'intérêt d'un tableau de bord pour la station puis proposer deux indicateurs de de performance RH de la station.

3.3. Analyser les conditions à mettre en place au sein de la station de ROC D'AMES pour favoriser un engagement professionnel durable des salariés dans ce contexte d'évolution de l'activité, en vous appuyant notamment sur l'annexe 15.

ANNEXE 1 : Quel avenir pour les stations de ski de moyenne montagne ?

En dessous de 2 000 mètres, les stations de ski françaises, indispensables à l'économie des régions de montagne, tentent de mettre en place des solutions pour s'assurer un avenir.

Une mince bande de neige entourée d'étendues vertes. Voilà le paysage que donne à voir une partie des stations de ski françaises, tant la neige vient à manquer. Principalement situées en moyenne montagne, ces stations ont perdu jusqu'à un mois d'enneigement en 50 ans.

Il faut avoir en tête que la montagne est le lieu de la planète qui se réchauffe le plus rapidement. […] Au-delà de son impact sur l'environnement, cette hausse de température a des conséquences directes sur l'économie locale, entièrement tournée vers le tourisme hivernal. L'attrait des Français pour le sport d'hiver ne date pas d'hier. Dès 1964, des politiques d'aménagement du territoire sont lancées afin de favoriser le développement des régions de montagne. […] Aujourd'hui, la plupart des territoires ayant bénéficié du "Plan Neige" sont tributaires du tourisme hivernal pour le bon fonctionnement de leur économie. Si les stations situées en haute montagne se portent bien, celles qui se situent à moins de 2000 mètres d'altitude voient leur fréquentation fortement diminuer à cause du manque d'enneigement.

Pour faire face à ce défi, la solution privilégiée est l'utilisation de neige de culture. Sa fabrication se fait généralement à la fin de l'automne, quand les journées sont les plus courtes, et pendant la nuit, afin que les conditions de température soient optimales. Cela permet de créer une sous-couche neigeuse assez épaisse pour durer tout l'hiver. […]

**Développer le tourisme 4 saisons**

Pour pallier le manque d'eau et rester viables financièrement, certaines stations décident de se tourner vers le "tourisme de 4 saisons". Son grand avantage est de permettre aux territoires montagneux de sortir de la dépendance économique au sport d'hiver, sans pour autant abandonner cette part de leur identité, lorsque l'enneigement naturel le permet.

Cette diversification se tourne principalement vers le tourisme sportif, avec des offres de VTT ou de randonnées, et familiales, en aménageant par exemple des parcours d'accrobranches. Et la demande est au rendez-vous, tout particulièrement depuis la période du Covid.

Dans un rapport de février 2024, la Cour des Comptes estime que ces actions de divertissement sont nécessaires et préconise son financement par "un fond d'adaptation au changement climatique".

*Source : https://www.linfodurable.fr/economie/quel-avenir-pour-les-stations-de-ski-de-moyenne-montagne-48776 - Économie - 19/01/2025*



Tournez la page S.V.P.

ANNEXE 2 : L'avenir des stations de ski françaises en question, et celles des Vosges ?

Dans un nouveau rapport, la Cour des Comptes met en cause le modèle économique des stations de ski, menacées par le dérèglement climatique. […] Seules quelques stations de ski continueront de fonctionner après 2050. C'est le constat alarmant de la Cour des Comptes. […] L'institution affirme que le manque de neige dû au dérèglement climatique et l'absence de plans d'adaptation suffisants menace le modèle économique des stations françaises. [...]

La question du dérèglement climatique et de son impact sur le massif des Vosges préoccupe les exploitants de stations de montagne depuis de nombreuses années déjà. En 2022, Stessy Speissmann, le maire de Gérardmer, affirmait à France 3 : « L'avenir c'est la diversification, avec un modèle quatre saisons et une offre d'activités hivernales qui fonctionnent sans neige. » Les hivers sont de plus en plus incertains, et les stations sont obligées de recouvrir les pistes de neige artificielle, dans la mesure du possible. […]

Des hivers sans neige, dans les Vosges, il y en a toujours eu, selon Pierre-Marie David, qui y mesure l'enneigement depuis 1976. Mais les « irrégularités se sont accentuées », remarque le nivologue, notamment à cause des hausses de températures. […]

*Source : https://www.cuej.info/web-en-continu/lavenir-des-stations-de-ski-francaises-en-question-et-celles-des-vosges*

ANNEXE 3 : L'économie du bassin

L'économie locale repose sur plusieurs piliers : l'industrie et le tourisme principalement, mais aussi l'agriculture et les services.

Des industries dynamiques maintiennent de nombreux emplois : menuiserie/constructions bois, textile, câblage, carrière de granit. Si on ajoute l'artisanat, très présent également, ce secteur représente 60% de l'économie locale.

Le tourisme est évidemment un secteur clé, avec notamment trois stations de ski. On peut y ajouter des structures dynamiques comme des parcs de loisirs. Les nombreux hôteliers et restaurateurs, les commerçants ainsi que l'Office de Tourisme et Loisirs complètent la filière.

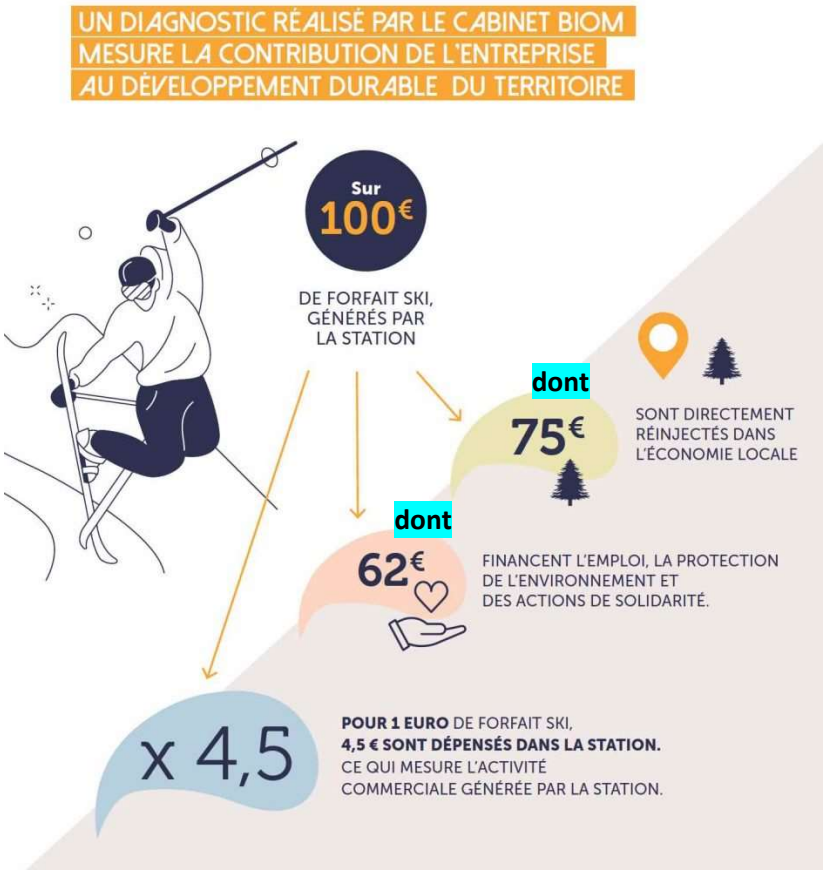
La production d'électricité est assurée par la Régie Municipale d'Electricité. C'est une énergie hydraulique, donc renouvelable, qui répond à environ 20% de la demande des industriels et particuliers locaux.

Le développement durable est une priorité : de nombreuses entreprises sont aujourd'hui certifiées, privilégient les circuits courts...

L'INSEE considère le secteur comme l'un des 4 pôles urbains de son département, c'est-à-dire la ville centre d'un bassin de 5 000 emplois ou plus. Elle offre à elle seule un potentiel de plus de 2 100 emplois. Elle permet à une majorité de résidents actifs de travailler sur place.

*https://www.labresse.fr/economie.html*

ANNEXE 4 : Contribution de ROC D'AMES au développement durable du territoire




*Source : Adaptation de [http://iloveski.org/fr/2024/02/22/](http://iloveski.org/fr/2024/02/22/)*

ANNEXE 5 : ROC D'AMES, une station qui investit pour son avenir

Sous la houlette de son Président-Directeur Général, ROC D'AMES affirme son engagement profond envers le développement des stations de montagne. L'entreprise, enracinée dans le tissu local de ces territoires, poursuit une mission claire : offrir des loisirs sécurisés aux visiteurs, garantir des conditions de travail respectueuses pour ses équipes, et mettre en œuvre des pratiques éco-responsables pour préserver l'environnement.

Avec l'initiative **« Focus Impact »**, ROC D'AMES s'engage dans une nouvelle ère de développement durable et d'actions concrètes au cœur des territoires où elle opère.

Le programme [de développement stratégique] » se déploie autour de trois piliers stratégiques essentiels à la vision à long terme de ROC D'AMES :

- Investir pour l'avenir **:** une approche proactive pour anticiper les besoins futurs des stations et de leurs visiteurs.
- Gérer l'empreinte environnementale : des initiatives ciblées pour réduire l'impact écologique des activités et promouvoir la durabilité.
- Soutenir l'emploi : un engagement fort en faveur de l'emploi local, essentiel au dynamisme et à la vitalité des communautés. […]



Tournez la page S.V.P.

**Une vision durable pour l'avenir de ROC D'AMES**

Dans le cadre du renouvellement de la Délégation de Service Public octroyée par la municipalité en octobre 2022, ROC D'AMES se projette dans l'avenir avec un ambitieux programme d'investissements destiné à assurer la pérennité de la station ROC D'AMES.

**Innovations et infrastructures : vers un avenir plus rapide, plus sûr et plus confortable**

En janvier 2024, les usagers de la station ont pu découvrir le télésiège du « Blettis », entièrement modernisé. Plus rapide, doté de sièges et de garde-corps optimisés, il offre une montée plus confortable grâce à un nouveau tapis d'aide à l'embarquement. Cette mise à niveau significative témoigne de l'engagement de ROC D'AMES envers l'amélioration continue de ses installations.

**Engagement éco-responsable**

L'aspect éco-responsable du projet n'est pas en reste. Les travaux ont été conçus pour minimiser leur impact sur l'environnement, avec la déconstruction des installations obsolètes en collaboration avec l'Office National des Forêts (ONF), et la réhabilitation du ruisseau de La Lande, en concertation avec l'Agence de l'Eau, pour en étudier la continuité écologique.

**Diversification des activités**

L'été 2024 marquera l'inauguration d'une luge sur rail accessible toute l'année au col de la Schlucht, enrichissant ainsi l'offre de loisirs de la station en toutes saisons. Ce développement s'inscrit dans une volonté d'offrir une expérience complète et sécurisée, en parfaite intégration avec le cadre majestueux du Parc naturel régional des Ballons des Vosges.

**Des vacances sans contrainte**

L'hiver 2024 introduit une innovation majeure dans l'expérience client avec la mise en place d'un **service de « drive »** permettant de récupérer son matériel de ski réservé en ligne. Cette initiative, complétée par un système de retrait libre pour les forfaits via des bornes Click & Collect, entend éliminer les files d'attente et simplifier l'organisation des séjours grâce au portail ROC D'AMES.com.

ROC D'AMES réaffirme ainsi son engagement à innover constamment, dans le respect de l'environnement et au service de l'excellence de l'expérience client, faisant de ROC D'AMES un modèle de station de ski moderne et durable.

*Source : adaptation de http://iloveski.org/fr/2024/02/22/*

ANNEXE 6 : ROC D'AMES, pilote d'une transition

La station ROC D'AMES se positionne en leader de la préservation environnementale au sein des domaines skiables français, ayant accompli 76 % des éco-engagements recommandés par Domaines Skiables de France. Avec l'objectif ambitieux d'atteindre la neutralité carbone d'ici 2037, la station s'engage sur plusieurs fronts pour réduire son empreinte écologique. Pour la saison 2023-2024, ROC D'AMES vise une réduction supplémentaire de 10 % de sa consommation énergétique**,** grâce à des initiatives précises :

- Formation des équipes aux techniques d'écoconduite pour les remontées mécaniques et les engins de damage.
- Ajustement des vitesses des remontées mécaniques en fonction de l'affluence.
- Optimisation de l'utilisation des équipements selon la fréquentation.
- Limitation des heures d'ouverture, notamment à l'aube et en soirée.
- Maintien de la température à 19°C dans les bâtiments, accompagné de pratiques éco-responsables généralisées.

**Engagement en faveur de la biodiversité**

La mise en place d'un Observatoire de la biodiversité et la collaboration avec le Parc des Ballons des Vosges pour la signalisation des câbles de téléskis illustrent l'engagement de ROC D'AMES pour la protection de la faune et de la flore. Ces mesures visent à minimiser les risques de collision pour l'avifaune, soulignant une volonté de cohabitation harmonieuse entre activités humaines et conservation de la nature.

**Mobilité durable et information en temps réel**

La station innove également dans la gestion de la mobilité avec une signalétique interactive informant en temps réel sur la disponibilité des places de parking. L'initiative est complétée par un service de navettes gratuites et directes entre La Bresse et la station durant la saison hivernale, pour le personnel et les vacanciers, réduisant ainsi l'empreinte carbone des déplacements.

**Le Label Flocon Vert : une reconnaissance de l'engagement durable**

L'adhésion à la démarche Flocon Vert marque une étape supplémentaire dans l'engagement de ROC D'AMES pour un développement touristique durable en montagne. Ce label, symbole d'excellence en matière de responsabilité environnementale, souligne la mobilisation de tous les acteurs du territoire dans cette transition écologique. […]

**ROC D'AMES, un acteur clé du dynamisme économique et social des Vosges**

ROC D'AMES, opérateur majeur dans les Vosges, se distingue non seulement par sa contribution significative à l'emploi local mais aussi par son rôle actif dans **la formation des jeunes aux professions de la montagne**. Avec plus de 200 employés sur ses différents sites vosgiens, l'entreprise génère également une multitude d'emplois indirects, renforçant ainsi le tissu économique de la région.

**Formation et immersion**

La station s'engage dans l'éducation et la formation des jeunes, en leur offrant l'opportunité de découvrir les métiers liés à l'univers montagnard. Chaque saison, environ 13 stagiaires et une quarantaine d'élèves éco-délégués du collège Vautrin Lud de Saint-Dié-des-Vosges bénéficient d'une immersion en station, soulignant l'importance de la transmission des savoirs et des pratiques environnementales.

*Source : adaptation de http://iloveski.org/fr/2024/02/22/*



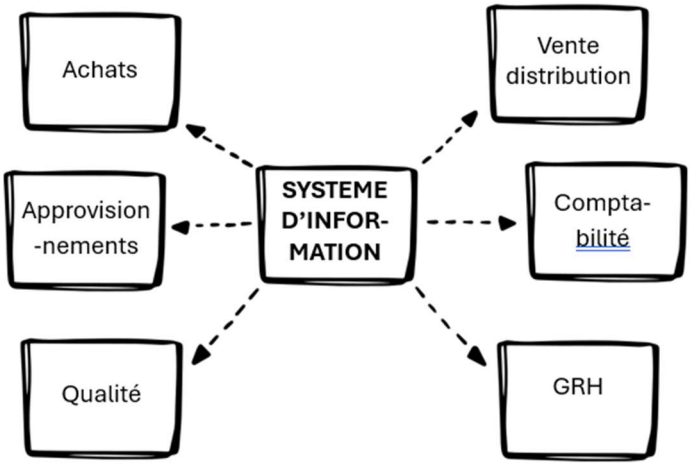
Tournez la page S.V.P.

ANNEXE 7 : Prestations offertes par la station

| OFFRE HIVER | OFFRE ETE |
|---|---|
| - Forfait ski<br>- Location de matériel<br>- Cours de ski<br>- Descente sauvage (luge d'été)<br>- La bouée folle<br>- Raquettes<br>- Soirées luge<br>- Let's slide<br>- Expériences immersives : Monte dans ma dameuse, pisteur d'un jour, p'tits pros des cimes<br>- Expériences sportives : sorties raquettes, fatbike et trottinette, motoneige et quad, tyrolienne et sensations, biathlon et ski de fond<br>- Bien-être et découvertes : Expérience sensitive, randonnée et pleine nature, balades à cheval ou à dos d'âne, activités indoor | - Randonnées (4 balades piétons avec tracé GPS)<br>- Parcours VTT (10 pistes de VTT et 1 pump-track, 6 itinéraires cross country)<br>- 1 télésiège piéton et VTT<br>- Descente sauvage<br>- Attractions Funspace : parcours aventure, trampoline, structure gonflable, mini-pelleteuse<br>- Moto et trottinette électriques<br>- Tir à l'arc<br>- Location de VTT |

*Source : les auteurs du sujet*

ANNEXE 8 - Système d'information spécifique aux stations de montagne




Les ERP (enterprise resource planning) ou progiciels de gestion intégrée sont des applicatifs structurés autour d'une base de données commune et paramétrés selon les processus de la structure afin de faciliter la coordination au sein de l'entreprise (David et Rowe 2015). Ces systèmes sont paramétrés pour soutenir, contraindre, voire automatiser nombre de tâches au sein de ces processus.

[…] Avec la multiplication des canaux de vente et des points de contact, il devient essentiel de structurer et d'exploiter efficacement vos données. Un CRM peut transformer votre gestion et accroître votre performance.

Sur une station de ski, certaines informations clés sont généralement disponibles, notamment :

- La base des propriétaires : gestion des biens locatifs, historique des réservations,
- Les forfaits de ski : ventes, abonnements, profils des skieurs,
- Les données Wi-Fi : parcours des visiteurs, durée et fréquence des séjours,
- Les données des socioprofessionnels : commerces partenaires, hébergeurs, écoles de ski, prestataires de services.

Cependant, sans une consolidation efficace, ces données demeurent chacune dans leur silo et sont fréquemment sous-exploitées. Quels en sont les effets ?

- Une vision fragmentée du client, empêchant une approche personnalisée,
- Une difficulté à croiser les données pour créer des offres pertinentes,
- Une perte d'opportunités en matière de fidélisation,
- Une exploitation limitée des insights pour orienter les décisions stratégiques.

**Comment un CRM améliore l'expérience client ?**

[…] Gérer une station de ski, c'est jongler entre affluence, météo capricieuse et attentes clients de plus en plus exigeantes. Un CRM bien optimisé transforme ces contraintes en opportunités en permettant d'anticiper les besoins des clients, de fluidifier les opérations et de prendre des décisions stratégiques en temps réel.

**En quoi un CRM facilite-t-il vos opérations ?**

Avec un CRM, la simplification des processus devient une réalité. Fini les tâches administratives chronophages ! Lorsqu'un client réserve un cours de ski, le CRM l'intègre automatiquement au système de billetterie, lie son forfait à son profil et lui envoie un e-mail récapitulatif personnalisé. Cette automatisation permet de réduire les erreurs, de gagner du temps et d'améliorer l'expérience client.

Un CRM permet aussi une connexion fluide avec les outils existants. Il s'intègre parfaitement aux plateformes de billetterie, aux caisses des remontées mécaniques, aux systèmes de gestion d'hébergements et même aux applications mobiles de la station.

Autre avantage majeur : un reporting en temps réel pour affiner les décisions stratégiques. Plus besoin d'attendre la fin de la saison pour analyser les performances ! Grâce à un tableau de bord mis à jour en continu, la station peut suivre les ventes, la fréquentation des infrastructures et l'engagement des clients en temps réel. Si une baisse des ventes est constatée sur un type de forfait, la station peut immédiatement ajuster sa stratégie en lançant une offre promotionnelle ciblée via e-mail ou SMS, augmentant ainsi les réservations de manière proactive.

*Source : annexe conçue à partir d'extraits, https://www.adimeo.com*

ANNEXE 9 : Données chiffrées de la station de la ROC D'AMES

Chiffre d'affaires annuel 2024 : 8 000 000 €, avec une forte saisonnalité de l'activité

Coefficient saisonnier de l'année 2024 applicable au chiffre d'affaires trimestriel moyen de 2 000 000 d'euros des remontées mécaniques de la station ROC D'AMES

| Trimestre comptable 1 | Trimestre comptable 2 | Trimestre comptable 3 | Trimestre comptable 4 |
|---|---|---|---|
| Décembre, janvier, février | Mars, avril, mai | Juin, juillet, août | Septembre, octobre, novembre |
| 2,48 | 0,47 | 0,26 | 0,79 |



Tournez la page S.V.P.

L'exercice comptable débute le 1er décembre.

**Données complémentaires :**
Stations de ski les plus rentables dans les Vosges :
* Le Ballon d'Alsace - St Maurice sur Moselle : 11,87% de rentabilité brute
* ROC D'AMES : 11,34% de rentabilité brute

Les charges fixes sont évaluées à 3 500 K€.
La marge sur coût variable est estimée à 50 % du CA.
Le seuil de rentabilité est d'environ 7 000 K€.
L'exercice comptable débute le 1er décembre. L'année compte 360 jours.

*Source : les auteurs du sujet*

ANNEXE 10 : Offre d'emploi de la station ROC D'AMES

ROC D'AMES recherche une ou un agent des remontées mécaniques en CDD pour rejoindre son équipe de passionnés lors de la saison d'hiver 2025/26.

Placé sous la responsabilité d'un chef de secteur des remontées mécaniques, vous êtes en charge de l'exploitation des remontées mécaniques (télésiège, téléskis, tapis roulants). Le travail est réalisé en montagne dans des conditions hivernales. Votre équipe de 60 collègues est impatiente de vous accueillir.

Profil :
- Maîtrise des déplacements à ski et connaissance de l'environnement montagnard ;
- Aptitudes à l'accueil des clients, sourire et courtoisie, politesse et maîtrise de soi ;
- Autonomie et rigueur.

Missions :
- Réaliser les parcours d'essais quotidiens et participer aux opérations de maintenance courantes ;
- Garantir la bonne utilisation des appareils par les clients et le respect des consignes de sécurité ;
- Réserver un accueil irréprochable par votre tenue et votre attitude, et conseiller efficacement la clientèle ;
- Vérifier la validité des titres de transport.

Avantages :
- Pour vous accompagner : programme d'intégration et de formation ;
- Un job à la carte : pour la saison ou une semaine, nous nous adaptons à votre quotidien ;
- Une aide pour trouver votre logement.

Salaire :
- Taux horaire à partir de 12,10 € (NB : SMIC horaire à 12,02 €).

Candidatures :
Envoyez votre CV et votre lettre de motivation à recrutement@roc-d-ames.com :

*Source : les auteurs du sujet*

ANNEXE 11 : L'avenir, entre tourisme responsable et diversification des activités




Les massifs montagneux représentent 30% du territoire français et constituent un atout important pour notre pays. Après la perte du textile et des mines, l'activité dans les montagnes a dû se renouveler. Elle s'est donc tournée avec succès vers les sports d'hiver, grâce à une ressource abondante et gratuite : la neige. 100 ans plus tard, avec 11 800 km², la France est le premier domaine skiable du monde. Véritables poumons économiques des vallées, les stations de ski représentent 15% des recettes touristiques nationales. [...]

Les crises sanitaires et climatiques ont impacté les habitudes des vacanciers pour qui skier toute la journée n'est plus suffisant. Aujourd'hui, ils veulent aussi se détendre, vivre de nouvelles expériences et profiter de la nature. […] L'autre raison qui explique la baisse de fréquentation est l'inflation. Le pouvoir d'achat des Français diminue, c'est un fait. Réticents à dépenser dans la location de ski et les forfaits, ils changent alors leur mode de consommation.

Face à une concurrence féroce et à des exigences toujours plus grandes, les stations mènent une réflexion sur les sports d'hiver et la possibilité d'une offre multi-activités 4 saisons. Des stations de moyenne altitude ont su remplacer avec succès le ski par différentes activités de plein air à l'année : VTT, trail, randonnée… Une vision de la montagne où le ski alpin n'a plus le monopole. [...]

Afin de satisfaire tous les amateurs de glisse, débutants comme skieurs émérites, les stations développent leur offre « sport d'hiver ». Ski nordique, raquettes, free ride sont praticables dans des espaces dédiés, qui sont aménagés avec le souci de préserver la nature. […] Sur le domaine skiable, la mobilité est facilitée par la nouvelle génération de remontées mécaniques. Plus rapides, plus confortables, elles sont en plus silencieuses et diminuent ainsi les nuisances sonores. Hors des pistes, tout est accessible à pied (commerce, pistes, hébergement), la voiture est donc inutile. Toutes ces initiatives entrent dans le cadre de la démarche environnementale menée par les stations de ski. 20 d'entre elles ont d'ailleurs le label « Flocon vert ».

En plus d'être éco responsables, les stations proposent une offre diversifiée d'activités et d'animations de montagne. À tout moment de la journée, les vacanciers peuvent s'adonner aux joies du plein air : motoneige, chien de traîneau, plongée sous la glace… Certaines activités sont d'ailleurs praticables en hiver comme en été, telles que la luge sur rail, la randonnée ou l'escalade.

Les amateurs de détente, de remise en forme et de bien-être peuvent profiter du spa. D'autres, comme à Cauterets, testent les vertus des eaux thermales. Les plus curieux ont la possibilité de (re)découvrir les traditions et produits du terroir, lors de visites de fromageries, d'éco-musées… D'autres stations misent sur le récréatif. Courchevel a ainsi investi 63 millions d'euros dans son parc aquatique de 15 000 m² et l'Alpe d'Huez reçoit depuis 3 ans Tomorrowland Winter, un festival d'électro. Un pari réussi pour la station qui a vu sa fréquentation augmenter. [...]

Les crises successives ont remis en question le modèle structurel de l'activité de la montagne. Aujourd'hui, les stations de sports d'hiver se transforment peu à peu en stations de sports de plein air. Après la neige, les acteurs du territoire se diversifient en effet en s'appuyant sur tous les atouts de la montagne.

*Source : d'après www.capital.fr*



Tournez la page S.V.P.

ANNEXE 12 – Caractéristiques de l'investissement

La station ROC D'AMES investit dans de nouveaux équipements, en particulier une luge sur rail. Le domaine skiable vient ainsi d'investir 2 000 000 euros pour de nouveaux équipements et permettre notamment cette nouvelle activité.

Ces équipements permettront de renforcer la fréquentation de la station, en particulier l'été, et le chiffre d'affaires supplémentaire généré devrait être de 700 000 euros par an.

Les charges variables sont estimées à 50 % du chiffre d'affaires.
Les charges fixes (hors dotation aux amortissements) sont estimées à 50 000 euros par an.

On considère que les équipements sont amortis sur la durée totale d'exploitation, soit 20 ans.

Le taux d'imposition est de 25 %.

Enfin, les variations de BFR seront considérées négligeables.

Le niveau d'exigence des investisseurs (coût du capital) atteint 10 %.

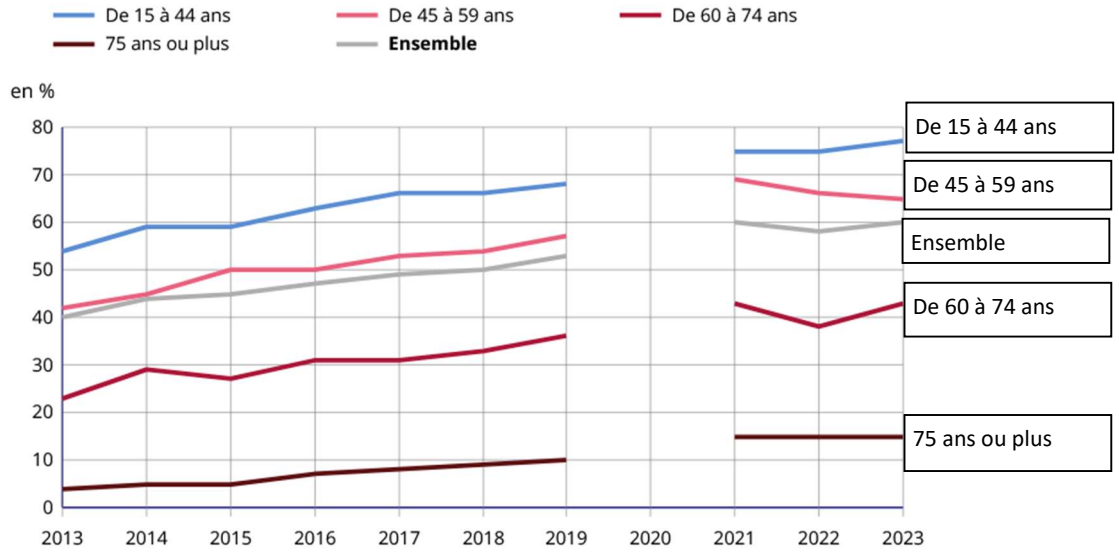
Les flux nets de trésorerie sont dans ces hypothèses estimés à 250 000 euros par an. La VAN du projet est estimée à 128 390 euros.

La formule de calcul de la VAN avec des flux nets de trésorerie constants est :
VAN = Flux de trésorerie annuel *(1-(1+t)^-n)/t – Investissement
avec n = durée et t = coût du capital

*Source : les auteurs du sujet*

ANNEXE 13 - Évolution des achats en ligne

Part des personnes ayant effectué un achat en ligne entre 2013 et 2023 en France au cours des trois mois précédant l'enquête.




*Note : Données non significatives pour la période covid en 2020*

| Année | De 15 à 44 ans | De 45 à 59 ans | De 60 à 74 ans | 75 ans ou plus | Ensemble |
|---|---|---|---|---|---|
| 2013 | 54 | 42 | 23 | 4 | **40** |
| 2014 | 59 | 45 | 29 | 5 | **44** |
| 2015 | 59 | 50 | 27 | 5 | **45** |
| 2016 | 63 | 50 | 31 | 7 | **47** |
| 2017 | 66 | 53 | 31 | 8 | **49** |
| 2018 | 66 | 54 | 33 | 9 | **50** |
| 2019 | 68 | 57 | 36 | 10 | **53** |
| 2020 | nd | nd | nd | nd | nd |
| 2021 | 75 | 69 | 43 | 15 | **60** |
| 2022 | 75 | 66 | 38 | 15 | **58** |
| 2023 | 77 | 65 | 43 | 15 | **60** |

*Champ : France hors Mayotte, personnes de 15 ans ou plus, vivant en logement ordinaire.*

*Source : Insee, enquêtes TIC auprès des ménages de 2013 à 2023*

ANNEXE 14 : Les applications mobiles e-commerce : dernières tendances du secteur

Croissance soutenue du commerce mobile

En dépit des fluctuations économiques mondiales, la croissance du commerce mobile ne montre aucun signe de ralentissement. Les prévisions pour les mois à venir sont optimistes, offrant des opportunités significatives pour renforcer la fidélité client. Le rapport souligne que même si seulement 10 % des consommateurs effectuent un achat lors des pics saisonniers sur iOS, près de 60 % deviennent des clients fidèles après leur premier achat.

Ce phénomène est renforcé par une augmentation massive de 60 % des installations non-organiques d'applications iOS (Apple) en 2023. Cette donnée illustre l'influence déterminante des applications mobiles dans l'engagement prolongé des utilisateurs. Marqué par une stratégie de remarketing intensifiée dès le jour suivant l'installation, avec un taux de conversion atteignant 40 %, ce modèle démontre son efficacité spectaculaire en matière de fidélisation. […]

Tendances mondiales de la consommation in-app

L'étude d'AppsFlyer fait état d'une augmentation signifiante des dépenses in-app par les consommateurs au quatrième trimestre de 2023. Cette dépense a augmenté de 15 % par rapport à l'année précédente, avec une progression de 21 % parmi les utilisateurs iOS et de 9 % chez les utilisateurs Android. Cette tendance se poursuit en 2024 avec une hausse de 21 % au premier trimestre, marquant ainsi une continuité dans l'augmentation des achats via applications. […]

*Source : https://siecledigital.fr – septembre 2024*



Tournez la page S.V.P.

ANNEXE 15 : Le modèle tri-dimensionnel d'engagement organisationnel

Les recherches sur l'engagement organisationnel font état de trois grands ressorts : affectif (lien psychologique), utilitariste (coûts perçus) et normatif (valeurs individuelles). Aujourd'hui, la majorité des travaux s'accordent sur la « tridimensionnalité » du concept qui va du sentiment au calcul et à l'éthique individuelle.

Ici, les trois types d'engagement se développent sur des bases distinctes, liées à l'expérience au travail. L'engagement affectif est corrélé avec des expériences positives et un confort psychologique. L'engagement de coûts perçus se fait en fonction de la reconnaissance des investissements du salarié dans l'entreprise, quant à l'engagement normatif, il est fortement dépendant des antécédents des individus et relativement indépendant du contexte du travail. […]

La distinction entre la multidimensionnalité de l'engagement organisationnel individuel (qui fait qu'un individu est engagé, simultanément, pour trois causes différentes) et la multidimensionnalité théorique du concept (qui fait que certains individus sont engagés affectivement, d'autres par leurs stratégies de coûts perçus et d'autres, enfin, par leurs valeurs) est problématique. Pourquoi ne pas envisager qu'un seul individu subisse, à des niveaux différents, ces trois formes d'engagement organisationnel ? Seul un auteur, grâce à la théorie des rôles, plusieurs types d'engagements organisationnels pour un même employé.

[…] Les recherches menées en matière d'engagement organisationnel [auprès de médecins anesthésistes réanimateurs du CHU de Poitiers] mettent en évidence, d'une part, la prédominance de l'affectif dans l'engagement sur les dimensions calculées et normatives ; d'autre part, que ce lien affectif avec l'équipe favorise la fidélité à l'organisation.

*Source : Pierre Baret, Emmanuel Renaud, Question(s) de management (2014)*

IMPRIMERIE NATIONALE – 26 1227 – D'après documents fournis

# Travailler les chapitres de ce sujet

Prepa Help suit le programme d'ECT chapitre par chapitre : cours détaillé, méthodes, pièges, exercices et problèmes corrigés pas à pas, tirés des concours. L'essai gratuit donne accès aux chapitres offerts de ta filière, sans carte bancaire.

## Chapitres liés à ce sujet

- Coûts partiels : coût variable, coût spécifique, coût marginal, seuil de rentabilité, levier, décisions
- Choix stratégiques : avantage concurrentiel, stratégies génériques, diversification (BCG, ADL), internationalisation, croissance, intégration, innovation
- Démarche et diagnostic stratégiques : DAS, PESTEL, cinq forces, FCS, chaîne de valeur, ressources et compétences, SWOT
- Mathématiques financières : intérêts, actualisation, annuités, emprunt indivis
- Enjeux et domaines de la GRH : recrutement, rémunération, motivation, conflits
- Gestion de la relation client et données clients

## Ouvrir l'essai gratuit

Scanne le code ou clique sur le bouton.

**prepahelp.com/#essai**

Une question sur le concours ou sur ta filière : **écrire sur WhatsApp**

Les autres années et épreuves : prepahelp.com/annales/bce/ect