

Management et sciences de gestion
Conception EM Normandie – INSEEC GE
Session 2023

I. Nature de l'épreuve

Légèrement renouvelée avec la rénovation du programme de Management et Sciences de gestion, l'épreuve, d'une durée de quatre heures, consiste toujours en une étude de cas adossée à une organisation, centrée sur une problématique de gestion. En 2023, l'entreprise étudiée était l'entreprise Foodette, une entreprise de la food-tech, confrontée à des problématiques de croissance dans un environnement de plus en plus concurrentiel.

Le sujet est représentatif de la nouvelle forme des sujets :

- un sujet relativement court, d'une quinzaine de pages, comprenant entre 12 et 15 questions
- une organisation du questionnement par dossier, liée à des problématiques de l'organisation, et non en référence à des domaines du programme
- un premier dossier qui permet d'analyser le contexte de l'entreprise par l'étude du modèle économique ou une analyse stratégique
- un questionnement mêlant question calculatoire et question d'analyse. Les calculs sont systématiquement fournis et à retrouver
- la présence d'une question conclusive qui invite le candidat à mobiliser des capacités argumentatives et à structurer son raisonnement pour élargir la problématique de gestion posée à l'organisation, en la comparant à d'autres confrontées à la même problématique.

II. Éléments statistiques

En 2023, 599 copies ont été corrigées et la tendance à la baisse du nombre de candidats se poursuit, notamment car certaines écoles recrutent désormais sur d'autres épreuves de management et sciences de gestion.

Année	2012	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Nombre de candidats	893	1232	1231	968	785	700	638	599

La moyenne globale est de 10,04 relativement stable dans le temps.

Année	2012	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Moyenne	10,1	10,16	9,09	10,36	9,8	9,83	9,97	10,04

La répartition des notes diffère légèrement de celle des années précédentes avec une proportion de notes supérieure à 16 légèrement plus importante et symétriquement une proportion de notes inférieure à la moyenne plus forte que les années précédentes. Certaines questions très discriminantes (voir après) expliquent sans doute une partie de cette répartition, et un écart-type légèrement supérieur à 2022.

Note mini : 0,5 / 20 - Note maxi : 20 / 20 - Nombre de 20 : 3 - Écart-type : 4,02

	2019	2020	2021	2022	2023
Note inférieure à 10	43 %	47,5 %	46,8 %	44,4 %	48,5 %
Note comprise entre [10 et 12[25,1 %	25,0 %	26,3 %	23,0 %	26,9 %
Note comprise entre [12 et 14[17,3 %	17,2 %	14,9 %	13,5 %	8,5 %
Note comprise entre [14 et 16[5,7 %	5,7 %	6,6 %	11,6 %	4,7 %
Note supérieure ou égale à 16	8,9 %	4,6 %	5,4 %	7,5 %	11,4 %

II. Les attendus de l'épreuve

Sur le plan méthodologique :

Pour l'ensemble des questions, le jury attend des candidats:

- qu'ils s'approprient le contexte afin de pouvoir saisir le sens du questionnement proposé dans les différents dossiers et de disposer ainsi d'une vision d'ensemble ;
- qu'ils fassent une lecture attentive des attentes induites par le questionnement pour pouvoir ensuite construire des réponses complètes ;
- qu'ils argumentent les réponses et commentent les résultats trouvés en faisant preuve de recul ;
- que les différents calculs de gestion soient systématiquement analysés au regard du contexte ;
- qu'ils gèrent pertinemment leur temps de composition afin de pouvoir traiter tous les dossiers et toutes les questions.

Sur le fond :

Les connaissances et la maîtrise des concepts de management et de sciences de gestion sont indispensables pour apporter des réponses correctement argumentées.

Le traitement des questions nécessite cependant plus largement la mise en œuvre de capacités d'analyse et de réflexion qui contribuent à la pertinence et à la richesse de la réponse apportée. Aussi, les candidats ne peuvent se contenter d'une simple paraphrase : l'exploitation des données et des informations du contexte doit être impérativement accompagnée d'une analyse et d'une réflexion. Ces qualités attendues doivent également permettre aux candidats d'apporter des réponses réalistes au regard du contexte.

L'ensemble de ces attendus est pour chaque sujet traduit dans une grille d'évaluation dont un exemple est joint en fin de rapport.

III. Constat et conseils du jury

La difficulté de l'épreuve tient à la présence de questions analytiques nécessitant, dans un temps court, une prise de recul par rapport au contexte et une mobilisation de concepts de management au service de l'argumentation, dans des domaines variés (ressources humaines, finance, SI, marketing, stratégie). Deux écueils ont ainsi été repérés par le jury : des candidats montrant une bonne maîtrise des notions et des concepts, mais des analyses décontextualisées du cas, ou à l'inverse une bonne analyse du cas sans l'appui de concepts de management et gestion. **Les meilleures copies sont celles qui ont su concilier ces différents impératifs : une bonne gestion du temps et de l'épreuve, et des capacités à mobiliser les connaissances au service de l'analyse du cas.**

Le sujet de cette année proposait le cas d'une entreprise de la *food-tech*, qui après une période de croissance forte, s'interroge sur l'avenir de son modèle économique.

Le premier dossier portait sur l'analyse du modèle économique de l'entreprise et les enjeux de la coopération avec l'entreprise Aquarelle. La première question demandait de décrire le modèle économique de Foodette. Cette notion, apparue dans les nouveaux programmes, semble être inégalement assimilée par les candidats. **Le jury rappelle que le modèle économique, au cœur du nouveau programme de Management et Sciences de gestion, est un outil important pour poser un premier diagnostic et analyser la valeur créée.** Il conseille aux candidats de bien le maîtriser.

Le second dossier interrogeait la proposition de valeur de l'entreprise Foodette, dans un environnement de plus en plus concurrentiel et dans un contexte inflationniste. Il comportait **une partie calculatoire plutôt réussie par les candidats, même si le jury regrette des analyses trop descriptives, sans références à des éléments explicatifs tirés du contexte.**

Sur la question 1, certains candidats ont parfois confondu positionnement concurrentiel et positionnement commercial. La question 2 qui demandait d'analyser un processus a été très discriminante, soit que les candidats répondaient trop largement à la question sans faire référence au schéma de processus en annexe, soit que le schéma ait été mal compris. Cette question illustre cependant la nouvelle place des questions liées au système d'information, qui s'insèrent au cœur d'un questionnement plus général et ne font plus l'objet d'un dossier spécifique.

Le dernier dossier analysait les pistes de développement possible, en particulier une politique de communication plus active. Ce dossier a été le plus difficilement traité par les candidats, qui ont eu du mal à prendre du recul par rapport aux annexes. Ce dossier comportait aussi une question conclusive, relativement nouvelle dans sa formulation, et dont les attendus ont été mal perçus.

Sur la question conclusive, le jury attend des candidats une capacité à répondre à la question en développant 2 ou 3 arguments qui s'appuient d'une part sur l'organisation étudiée, d'autre part sur les annexes théoriques fournies (si elles existent) mais également sur les connaissances du cours et d'autres exemples d'entreprise. En l'espèce, la question portait sur les perspectives de développement des start-ups. Le jury attendait des arguments liés aux problématiques de financement de ces entreprises (augmentation de capital, rachat) et/ou des arguments liées aux stratégies de développement.

Les très bonnes copies ont montré une bonne utilisation du vocabulaire spécifique, une réelle culture managériale et une maîtrise des outils d'analyse. Elles dénotent toutes un réel effort de structuration, d'argumentation et de rédaction ; qualités qui ont permis au jury de distinguer les meilleurs candidats. La capacité à illustrer sa pensée par des exemples tirés de la vie des organisations est attendue. Le jury a également particulièrement apprécié que les candidats définissent les concepts utilisés, parfois en recourant à des auteurs ou des connaissances théoriques. **Cet effort de définition a systématiquement été valorisé.**

Enfin, le jury insiste sur l'importance de la présentation formelle, du respect de la syntaxe et de l'orthographe, de la structuration par paragraphe. De trop nombreuses copies sont difficilement lisibles, en raison d'une présentation confuse, d'une écriture difficilement lisible ou d'une maîtrise insuffisante de la langue française.

Conseils aux candidats

- Le traitement intégral de toutes les questions est une condition indispensable de réussite.
- Il est nécessaire de répondre en s'appuyant sur les concepts de management et de sciences de gestion qui permettent d'installer l'analyse et en utilisant le vocabulaire spécifique.
- Le jury insiste sur l'importance de bien définir les concepts interrogés ou mobilisés. Cet effort de définition est amené à être de plus en plus valorisé dans les sessions futures
- Il est impératif de lire et d'analyser entièrement la question posée, d'en relever les mots clés, pour répondre à l'ensemble des parties qui la composent
- Les réponses doivent être structurées par le recours aux outils idoines avec une argumentation et une conclusion
- S'intéresser à l'actualité permet souvent de mieux comprendre le contexte et d'enrichir la réflexion et l'analyse
- Soigner les copies et la présentation : utiliser des tableaux si nécessaire, souligner les idées importantes ...

Grille d'évaluation, par capacités

Utilisation de la grille

- Les niveaux sont cumulatifs : le positionnement au niveau 3 implique de répondre globalement aux exigences des deux premiers niveaux.
- Les définitions sont systématiquement valorisées (ou l'absence de définition est pénalisée).

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
Dossier 1				
1.1	Définition du modèle économique Un ou deux composants présentés	Présentation détaillée d'un ou plusieurs composants. Des composants non présentés	Présentation de chaque composant, avec quelques illustrations	Présentation de chaque composant. Approche critique ou comparative avec le secteur
1.2	Définition d'une stratégie de coopération Un enjeu rapidement identifié	Identification détaillée d'un ou deux enjeux.	Identification des trois enjeux, explicitée	Approche critique ou analyse particulièrement détaillée / pertinente
1.3	Définition des conditions de travail Analyse d'un risque, recopié des annexes	Réponse structurée. Analyse directement recopiée des annexes	Réponse structurée autour d'une typologie de risques. Analyse personnelle	Approche critique ou analyse systématiquement reliée à des concepts de management
1.4	Définition du seuil de rentabilité Début de calculs sans analyse	Calculs sans analyse Analyse pertinente mais sans justification des calculs	Calculs justifiés avec erreurs mineures, ou sans erreurs mais une analyse rapide	Calculs justifiés avec erreur mineure et analyse détaillée
Dossier 2				
2.1	Définition du positionnement Quelques éléments de description issus des annexes	Description du positionnement sans apprécier la pertinence, recopiée des annexes ou sans lien prix/qualité	Description du positionnement en termes de rapport qualité / prix et approche comparative par rapport au secteur	Description du positionnement en termes de rapport qualité / prix et approche comparative par rapport au secteur. Conclusion sur le caractère non distinctif ou inadapté du positionnement
2.2	Présentation d'un ou deux éléments, paraphrasés	Présentation des points forts ou des points faibles.	Présentation détaillée. Le lien avec la constitution d'avantage concurrentiel est à valoriser	

2.3	Définition de la VA et EBE. Débuts de calculs. Pas d'analyse	Calcul de la VA ou de l'EBE ou erreurs importantes ou calculs corrects sans analyse ou analyse sans calculs justifiés	Calculs justifiés, avec quelques erreurs et analyse pertinente	Calculs corrects et analyse pertinente
2.4	Définition de la proposition de valeur	Un ou deux éléments de conclusion, issus directement des annexes	Conclusion pertinente en lien avec les analyses précédentes	Approche critique liée au contexte inflationniste
Dossier 3				
3.1	Définition de la politique commerciale. Quelques éléments recopiés des annexes	Analyse de la politique de communication (en particulier réseaux sociaux), peu structurée, quelques éléments sur la pertinence	Analyse structurée et identification de points d'améliorations	Analyse structurée par des concepts, approche critique et proposition d'améliorations
3.2	Définition du SI	Identification d'intérêts / limites par recopie des annexes, sans structure	Analyse des intérêts et limites, réponse structurée	
3.3	Définition de la marque employeur.	Des éléments recopiés des annexes, non structurée	Identification des avantages et lien avec la croissance de l'entreprise	Le lien avec le contexte est particulièrement présent (recrutement d'un <i>community manager</i> et pénurie de compétences)
3.4	Introduction rapide avec définition Une ou deux idées issues du contexte	Réponse structurée Beaucoup d'éléments recopiés des annexes ou des éléments erronés ou une seule dimension analysée	Réponse structurée et argumentée (2 ou 3 arguments)	Approche comparative et lien avec le contexte