

## Management et sciences de gestion

### Conception INSEEC GE

Session 2024

#### **1 – Le sujet**

L'épreuve d'une durée de quatre heures respecte le format en vigueur depuis la session 2023, mis en place à la suite de la rénovation du programme de Management et Sciences de gestion. Il s'agit d'étudier le fonctionnement d'une organisation sous différents axes managériaux à partir d'une problématique de gestion.

Le Zoo d'Amnéville, entreprise support de l'épreuve 2024, évolue dans l'industrie du divertissement et des loisirs. Il est spécialisé dans la gestion de jardins botaniques, zoologiques et de réserves naturelles. Cette structure a fait l'objet d'un rachat en 2020 à la suite de difficultés financières majeures rencontrées à la fin des années 2010. Cette opération s'est accompagnée d'un repositionnement global des prestations offertes, qu'il fallait étudier.

Le sujet s'inscrit dans la continuité des sujets rénovés de l'épreuve :

- un sujet relativement court, d'une quinzaine de pages, comprenant entre 11 et 15 questions ;
- une architecture constituée de 3 dossiers incluant chacun 3 à 4 questions permettant de s'interroger sur une problématique de l'organisation ;
- plusieurs thèmes du programme qui alimentent le questionnement de chaque dossier ;
- un premier dossier qui permet d'analyser le contexte de l'entreprise par l'étude du modèle économique ou par une analyse stratégique ,
- un questionnement qui vise des capacités complémentaires, calculatoires, argumentatives et analytiques. Les calculs sont systématiquement fournis et à retrouver ;
- la mobilisation et la valorisation des connaissances des candidats au niveau des attendus des questions ;
- une question conclusive à portée analytique et argumentative qui incite le candidat à une prise de hauteur.

520 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	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Nombre de candidats	893	1231	968	785	700	638	599	520

La moyenne globale est de 10,97, légèrement supérieure aux années précédentes. Cette augmentation résulte d'opérations sur le barème visant à valoriser la prestation des candidats proposant une production intéressante, plutôt que par une hausse réelle du niveau des candidats.

Année	2012	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Moyenne	10,1	9,09	10,36	9,8	9,83	9,97	10,04	10,97

Compte tenu d'un barème favorable, le niveau des notes évolue par rapport à la session précédente avec 23 % des notes qui atteignent au moins le résultat de 15/20 et, à l'opposé, 17 % des notes qui ne dépassent pas 5/20. 51 % des candidats obtiennent un résultat supérieur ou égal à la moyenne. Certaines questions demeurent très discriminantes générant des disparités importantes ce qui explique un écart-type élevé et encore supérieur à 2023.

**Note mini** : 1/20 - **Note maxi** : 20/20 - **Écart-type** : 4,7

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Note inférieure à 10</b>	43 %	47,5 %	46,8 %	44,4 %	48,5 %	39,2 %
<b>Note comprise entre [10 et 12[</b>	25,1 %	25,0 %	26,3 %	23,0 %	26,9 %	20,8 %
<b>Note comprise entre [12 et 14[</b>	17,3 %	17,2 %	14,9 %	13,5 %	8,5 %	8,5 %
<b>Note comprise entre [14 et 16[</b>	5,7 %	5,7 %	6,6 %	11,6 %	4,7 %	8,6 %
<b>Note supérieure ou égale à 16</b>	8,9 %	4,6 %	5,4 %	7,5 %	11,4 %	22,9 %

## **2 – Barème, attentes du jury**

*Sur le plan méthodologique :*

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

- qu'ils s'approprient le contexte afin de saisir le sens du questionnement proposé dans les différents dossiers et de disposer 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 d'esprit critique ;
- 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 un préalable indispensable 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 au candidat d'apporter des réponses réalistes au regard du contexte.

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

### **3 – Remarques de correction**

L'épreuve exige une maîtrise disciplinaire du management et de la gestion dans toutes ses dimensions : gestion des ressources humaines, systèmes d'information, finance, marketing et stratégie. **Les meilleures copies allient une démarche technique maîtrisée dans la réalisation des calculs financiers et des retraitements comptables à une démarche analytique adossée aux documents annexes et enrichie de connaissances personnelles solides.**

De nombreux candidats ont traité le sujet dans sa globalité, à l'exception parfois des questions calculatoires. La gestion du temps constitue souvent un enjeu majeur pour les candidats les plus fragiles.

Les candidats ont généralement fait l'effort de structurer leurs réponses et de définir le(s) concept(s) au cœur du questionnement. **La présence de définitions est toujours valorisée.** Le jury souligne néanmoins que les définitions mériteraient d'être restituées de manière plus précise et exhaustive dans certaines copies.

Par ailleurs, le traitement des questions quantitatives a été occulté par certains candidats. Le jury précise que le sujet mentionne les résultats à retrouver pour permettre à tous les candidats d'effectuer la partie analytique indépendamment du traitement de la partie calculatoire. Sur la dimension analytique, il est attendu que les candidats prennent appui sur les données fournies en annexe en les sélectionnant afin d'étayer leur propos. Quelques candidats font de la paraphrase qui ne peut suffire eu égard aux attendus de l'épreuve.

Le premier dossier est celui qui a été le mieux traité. Il invitait les candidats à s'interroger sur la viabilité du nouveau modèle économique du Zoo d'Amnéville à la suite de son opération de rachat. Le modèle économique constitue désormais un outil incontournable que les candidats doivent maîtriser pour aborder sereinement cette épreuve. L'analyse du modèle économique et la recherche de facteurs clefs de succès ont été appréhendées de manière convenable bien qu'un effort de précision et de rigueur demeure souhaitable. Les questions orientées sur les grandes masses du bilan fonctionnel et les calculs du fonds de roulement, besoin en fonds de roulement et trésorerie ont révélé davantage de difficultés et le lien qui devait être établi avec le système d'information méritait d'être approfondi.

Le deuxième dossier abordait le repositionnement commercial de l'activité. Les questions d'analyse relatives à la politique de communication mise en œuvre et à l'incidence d'une campagne promotionnelle ont montré la capacité des candidats à exploiter des données issues du contexte et des annexes. Néanmoins, il était également attendu qu'ils mobilisent leurs connaissances, ici les typologies de communication hors média/média, paid média/owned média/earned média.

Ensuite, à l'instar du dossier 1, les questions faisant appel à des capacités calculatoires ont fait l'objet d'un traitement plus inégal. Les candidats étaient interrogés sur l'analyse de l'impact d'une variation de prix sur le chiffre d'affaires, le calcul de la valeur actuelle nette et le délai de récupération du capital initial à la suite d'un investissement. **Le jury insiste sur l'importance de l'analyse d'ordres managérial et stratégique que les candidats doivent réaliser à partir des calculs réalisés.**

Le troisième dossier se positionnait comme une synthèse des deux premiers et se positionnait sur les champs du management et de la gestion des ressources humaines. La première question invitait les candidats à analyser l'évolution des mécanismes de coordination au sein du zoo. Pour cela, ils devaient adosser leur propos à une exploitation des documents annexes et à la mobilisation de modèles théoriques idoines, en l'occurrence les apports de Henry Mintzberg. Une majorité de candidats s'est bornée à l'exploitation du dossier sans ajout de connaissances personnelles. La deuxième question centrée sur les apports d'un système d'information des ressources humaines a été mieux circonscrite et traitée de manière plus satisfaisante.

Conformément au sujet de l'année dernière, la question conclusive intégrait une portée argumentative. Les candidats devaient réfléchir aux apports du management par objectifs comme levier de performance de l'organisation. Un développement structuré de 2 à 3 arguments à partir du contexte, l'exploitation des documents annexes et un étayage par des apports théoriques étaient attendus. Sur cette question, de nombreux candidats se sont limités à un paragraphe descriptif prenant appui sur les 2 documents annexes dédiés à cette question sans réel apport personnel qui témoigne d'une démarche réflexive construite. **Il est rappelé que cette dernière question permet d'apprécier la capacité des candidats à structurer leur pensée et constitue l'une des orientations emblématiques du format actuel du sujet de management et gestion.**

#### **4 – Conseils aux futurs candidats**

- Il est indispensable de lire et d'analyser entièrement la question posée, pour répondre à l'ensemble des parties qui la composent.
- La maîtrise des notions centrales permet aux candidats d'en restituer précisément les définitions en préambule de chaque question traitée et de valoriser de fait leur prestation.
- En complément, il est indispensable d'exploiter les concepts clés des principaux auteurs pour produire une analyse solide : les candidats doivent mobiliser des typologies pertinentes voire donner un éclairage théorique pour apporter une réelle plus-value à leur réponse.
- Sur la forme, les réponses sont à structurer afin de mettre en évidence l'articulation entre les arguments.
- Le jury conseille aux candidats de renforcer leur maîtrise des pratiques calculatoires liées aux domaines comptable et financier ainsi l'analyse qui s'y adosse.

- La dernière question exige une démarche argumentative qui mérite d'être introduite même succinctement. Elle s'appuie à la fois sur le contexte et les documents annexes puis intègre des réflexions propres aux candidats et des concepts et/ou théories que le sujet n'avait pas nécessairement soulevés.
- 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.

## 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
<b>Dossier 1</b>				
<b>1.1</b>	<u>Analyse incomplète</u> Définition du modèle économique Présentation succincte d'un ou deux composants. Des composants non présentés	<u>Analyse succincte</u> Définition du modèle économique Présentation succincte des 6 composants	<u>Analyse détaillée</u> Définition du modèle économique Présentation détaillée de chaque composant.	<u>Analyse approfondie</u> Définition du modèle économique Présentation détaillée de chaque composant. Approche critique. Conclusion
<b>1.2</b>	Définition du FCS Un FCS rapidement identifié	Définition du FCS Identification détaillée d'un ou deux FCS.	Définition du FCS Identification des trois FCS explicitée	Définition du FCS Analyse particulièrement détaillée / pertinente
<b>1.3</b>	Définition du SI sans lien précis avec la question et incluant 2 caractéristiques du PGI citées	Définition du SI sans lien précis avec la question et incluant 3 ou 4 caractéristiques du PGI citées	Comparaison avec le logiciel comptable	Paramétrage du module <i>Gestion financière</i> pour récupérer les données comptables
<b>1.4</b>	Définition FR, BFR, trésorerie (même simplifiée) ou Capacité à retrouver les 3 montants	Interprétation du signe et de l'ordre de grandeur du FRNG	Analyse de la situation financière, et quelques éléments de comparaison temporelle	Approche comparative, et lien avec les évolutions stratégiques

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
<b>Dossier 2</b>				
2.1	Calcul de la variation du prix et/ou calcul de la variation de la demande	Calcul de l'élasticité	Analyse de l'élasticité	Conclusion
2.2	Citation des rôles de la politique de communication et de promotion puis citation d'actions conduites	Classement des actions conduites en 2 grandes catégories, média et hors-média, puis analyse rapide des apports	Caractérisation des différentes actions de communication et de promotion à l'aide de la typologie idoine puis mise en évidence de l'articulation entre elles	Analyse précise et détaillée des objectifs visés par les actions de communication et de promotion, de leur finalité et des conditions de réussite
2.3	Calcul de la VAN ou calcul du DRCI	Calcul de la VAN et calcul du DRCI	Interprétation exacte de la VAN et du DRCI	Des références à d'autres critères (TRI, critères extra-financiers)
2.4	Propos générique et superficiel sur les impacts de la campagne promotionnelle	Analyse précise de 2 impacts (financier, environnemental, sociétal ou en terme d'image)	Analyse précise de 3 impacts	Analyse précise des 4 impacts
<b>Dossier 3</b>				
3.1	Définition de la notion de mécanisme de coordination ou description brève prenant appui sur le contexte	Réponse incluant une définition de la notion de mécanisme de coordination et un début d'analyse prenant appui sur le contexte	Réponse structurée proposant des éléments d'analyse de l'évolution des mécanismes de coordination alimentée par des connaissances personnelles	Réponse structurée et exhaustive alliant une analyse et l'apport de connaissances personnelles précises
3.2	Citation brève d'1 ou plusieurs fonctionnalités attendues du SIRH	Proposition précise de 2 fonctionnalités au moins attendues du SIRH	Proposition précise et justification de l'intérêt de 2 fonctionnalités au moins du SIRH	Proposition précise et justification de l'intérêt de 2 fonctionnalités au moins du SIRH avec mise en perspective par rapport à l'existant
3.3	Introduction rapide avec définition Une ou deux idées issues du contexte	Réponse incluant exclusivement des éléments issus des annexes ou des éléments erronés ou une seule dimension analysée	Réponse structurée ou incluant une démarche argumentative (2 ou 3 arguments minimum)	Réponse structurée et incluant une démarche argumentative et en lien avec le contexte

8