

Management et sciences de gestion
Conception EM Normandie - INSEEC GE
Session 2021

Esprit de l'épreuve

L'épreuve repose sur l'étude d'un cas d'entreprise. L'approche managériale reste au cœur de l'épreuve. Les candidats sont mis en situation de démontrer leur maîtrise des fondamentaux notionnels et méthodologiques relatifs au management et à la gestion en les appliquant aux caractères spécifiques de l'entreprise étudiée.

Le nombre de candidats poursuit sa baisse depuis trois ans après avoir connu huit années de hausse.

Année	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Nombre de candidats	893	893	959	870	1020	1060	1232	1231	968	785	700

Résultats Session 2021

La moyenne globale est stable par rapport à la session précédente.

Année	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Moyenne	10.81	10.1	9.63	9,82	10.2	10.1	10,16	9,09	10.36	9.8	9.83

	2018	2019	2020	2021
note égale ou supérieure à 10/20	49,5 %	57 %	52.48 %	53.2 %
note comprise entre [10 et 12[24,70 %	25,1 %	24.98 %	26.3 %
note comprise entre [12 et 14[10 %	17,3 %	17.2 %	14.9 %
note comprise entre [14 et 16[4,96 %	5,7 %	5.7 %	6.6 %
note supérieure égale ou > à 16	9,91 %	8,9 %	4.6 %	5.4 %

Note mini : 1/20

Note maxi : 20/20

Nombre de 20 : 2

Ecart Type : 3.32

1 - Le sujet

Le sujet porte sur le groupe La Vie Claire (LVC), spécialisé dans la distribution et également dans la conception de produits alimentaires, distribués sous sa propre marque, issus de l'agriculture biologique. Le marché du bio connaît une mutation rapide (forte croissance de la demande, arrivée de nouveaux concurrents, ...). L'enseigne pionnière sur le marché du bio se demande comment poursuivre un développement harmonieux et maintenir son niveau de rentabilité sans trahir son histoire ni ses valeurs. Le sujet est articulé autour de 5 dossiers amenant les candidats à appréhender notamment l'environnement et le développement de LVC (dossier 1), la stratégie mercatique du groupe (dossier 2), l'analyse financière au service du développement du réseau (entreprise candidate à l'adhésion au réseau de franchise LVC) (dossier 3), l'adaptation des compétences des salariés aux besoins de l'activité (dossier 4), l'adaptation du système d'information (dossier 5).

Les candidats devaient mobiliser leurs connaissances en management et sciences de gestion et également leurs qualités d'analyse des documents annexés pour les appliquer au cas de l'entreprise. La progressivité des questions a permis une sélectivité satisfaisante entre les copies.

Les concepteurs ont souhaité ne pas réduire le travail des candidats à du repérage et de l'identification. Il reste primordial que les candidats mobilisent leur réflexion et leur créativité à partir des notions qu'ils ont acquises pour répondre à une situation (la réflexion managériale ne peut se limiter à l'utilisation des documents annexés).

2 - Commentaires généraux du jury

Les correcteurs ont pu constater l'hétérogénéité du niveau des candidats, tant dans la connaissance et la maîtrise du programme de Management et Gestion, que sur le plan de leur expression écrite.

Les meilleurs candidats ont traité l'ensemble des dossiers. Certaines copies, de grande qualité, respectent la méthodologie prenant appui sur des apports théoriques pour traiter les questions opérationnelles : ces candidats proposent une définition des concepts, une démarche structurée et rigoureuse qui témoigne d'une mobilisation de leurs savoirs et d'une exploitation pertinente des annexes au service de la situation proposée. Certains candidats traduisent une réelle aisance d'expression à l'écrit et mobilisent d'assez nombreux auteurs à bon escient.

A l'inverse les copies les plus faibles présentent de nombreuses défaillances : des notions inscrites au programme ECT sont inconnues ou mal maîtrisées. La qualité des réponses de certains candidats aux questions est insuffisante : réponses trop succinctes, partielles, insuffisamment argumentées et ne répondant parfois pas aux attendus des questions. Une lecture approfondie du sujet a manqué à ces candidats. Peu d'auteurs ont été convoqués et lorsqu'ils l'ont été, le choix de ces derniers n'a pas toujours été judicieux ou les apports mal maîtrisés.

Le jury déplore la faiblesse de l'orthographe et de la syntaxe pour de nombreux candidats. Cependant certains ont fait l'effort de présenter une copie bien écrite, aérée, insérant des tableaux de synthèse lorsque cela est pertinent et des analyses courtes mais précises démontrant une maîtrise méthodologique affirmée. Le barème de la session 2021 a favorisé la bonne assimilation des connaissances de base dans les différents domaines du management et des sciences de gestion conjointement à la réflexion analytique. La répartition des points entre les 5 dossiers est équilibrée.

Dossier 1 : L'environnement et le développement de LVC

Remarques générales : Ce dossier avait pour vocation de comprendre le contexte de l'organisation afin notamment d'évaluer un choix de développement à savoir la franchise. Les questions étaient plutôt standards et auraient mérité un travail préliminaire plus fouillé et rigoureux.

Les concepts ne sont pas tous maîtrisés, la définition du métier reste très imprécise et les méthodes d'analyse de l'environnement sont mises en œuvre de manière grossière.

Question 1.1.

La définition du métier est moins bien maîtrisée que celle de la finalité. Il reste beaucoup trop de copies ne faisant état d'aucune connaissance de ces notions de base.

En ce qui concerne le métier, les candidats n'ont perçu qu'un pan du métier de l'organisation : la distribution de produits bio. La compétence organisationnelle « conception » a été trop souvent oubliée.

En ce qui concerne les finalités, les finalités financières, économiques et sociétales ont été abordées. Les erreurs ont principalement portées sur la finalité sociale avec une justification portant sur la rémunération des fournisseurs. Or ces derniers ne sont pas intégrés à l'organisation. Le lien avec le dossier 4, n'avait alors pas du tout été perçu.

Les conseils aux candidats :

- *Mieux s'appuyer sur le cas pour justifier les finalités,*
- *Mieux maîtriser les éléments notionnels.*

Question 1.2.

L'analyse du diagnostic externe a été faite mais elle est très perfectible dans la mesure où :

- la présentation des influences (Pestel) a été trop superficielle. Les candidats se sont cantonnés à la présentation d'un élément de réponse.
- les menaces ou opportunités n'ont quasiment jamais été justifiées. Il ne s'agit pas de dispatcher les éléments dans un tableau mais d'explicitier en quoi il s'agit de menaces ou d'opportunités,
- l'analyse de Porter est mal maîtrisée. L'intitulé des forces est trop souvent approximatif, et leur intensité quasiment jamais démontrée. Par exemple : la « menace des nouveaux entrants » devenant les concurrents ou les barrières à l'entrée.

Conseils aux candidats :

- *travailler avec rigueur,*
- *s'entraîner plus et mieux. Ces questions sont classiques mais nécessitent de démontrer d'un potentiel d'argumentation (notamment l'analyse de Porter ou la justification des menaces et opportunités).*

Question 1.3.

La notion de facteur clé de succès (F.C.S) a été très mal maîtrisée, parfois confondue avec la notion d'avantage concurrentiel. Les candidats ont ensuite rencontré des difficultés pour les retrouver.

Conseils aux candidats :

- *apprendre son cours plus et mieux afin de cerner la pertinence des concepts à expliciter. Ceci est d'autant plus important que la notion est reprise dans le dossier 4.*

Question 1.4.

Cette question relève plus de connaissances personnelles que d'une réelle maîtrise du cas. Ici encore, le manque de connaissances a conduit les candidats sur des propositions erronées.

Les principales erreurs :

- les modalités de croissance ne sont pas maîtrisées. Certains candidats ont proposé les modalités de distribution, l'internationalisation, ...
- la croissance conjointe n'a pas été qualifiée voire elle est proposée comme mode alternatif à la franchise,
- la franchise est considérée comme une modalité de croissance interne. Or le franchisé est indépendant, ce qui ne peut être le cas,
- les avantages et les inconvénients de la franchise ont été étudiés du point de vue du franchisé et non du franchiseur.

Conseils aux candidats :

- *bien lire les questions pour identifier clairement l'acteur à considérer,*
- *mieux maîtriser son cours pour prendre appui sur ce dernier et proposer des arguments plus convaincants.*

Dossier 2 : La stratégie mercatique de LVC

Remarques générales : Un dossier peu traité voire mal traité par les candidats. Les questions auraient méritées d'être mieux étudiées afin d'en percevoir les attendus.

Question 2.1.

Cette question nécessitait la mise en perspective des besoins au sens de Maslow, des axes de communication et du lien entre les deux.

Les candidats oubliaient, soit les besoins (le plus souvent), soit les axes de communication mais dans un grand nombre de copies la mise en relation a été oubliée. Cette dernière nécessitait une mise en perspective des deux concepts.

Les principales erreurs :

- une confusion entre axe de communication et support de communication,
- une identification du besoin sans sa qualification,
- une non mise en relation des deux éléments questionnés.

Conseils aux candidats :

- *prendre du temps pour comprendre la question : une lecture attentive voire un travail des questions peut être nécessaire avant de se lancer dans une proposition de réponse,*
- *structurer sa réponse : la mise en relation des trois concepts aurait pu être faite au travers d'un tableau, ce qui aurait évité aux candidats d'oublier de traiter une partie de la question voire toute la question,*
- *Insérer ses éléments de réponse dans une réflexion même simple.*

Question 2.2.

La question portait sur l'incidence de la part de MDD sur la performance commerciale. Les candidats ont trop souvent proposé un listing d'idées non argumentées et donc ne faisant pas état d'un lien entre les marques MDD et la performance commerciale de l'organisation.

Les réponses se caractérisaient par un manque de structuration conduisant les candidats à énoncer des éléments de réponse en faveur, soit de l'incidence, soit des limites.

Conseils aux candidats :

- Décomposer les questions afin de mieux les comprendre et les structurer.
- Prendre appui sur des éléments de structuration connus (exemple le plan de marchéage) pour mettre en évidence les incidences. Les méthodes ne sont pas assez transposées.

Dossier 3 : L'analyse financière au service du développement du réseau

Remarques générales : L'objet de ce dossier 3 était de vérifier la faisabilité financière du choix stratégique de franchise évoqué dans le dossier 1. Les candidats ont accordé du temps au traitement de ce dossier ; ils ont perçu l'efficacité probable en termes de points de ce dernier.

Toutefois, comme dans les dossiers précédents, les réponses se sont avérées confuses, mal structurées ; les calculs faux et l'interprétation succincte.

Conseils aux candidats :

- Travailler le sens et la portée des indicateurs lors des apprentissages,
- Faire preuve de plus de rigueur en matière de calcul,
- Travailler l'interprétation en usant de tableaux de bord financiers pertinents et percutants.

Questions 3.1.

L'objet de cette question était de tester la capacité des candidats à appréhender la portée d'indicateurs financiers notamment au travers de leur utilité. Il s'est avéré que ces derniers n'avaient qu'une connaissance imparfaite voire incomplète de leur portée.

Les principales erreurs :

- De fond :
 - Confusion entre la réécriture de la formule sous forme lettrée et l'étude de son utilité,
 - Une présentation trop générale de ces indicateurs. Par exemple : l'indicateur d'indépendance financière sert à étudier l'indépendance financière des entreprises,
 - Une maîtrise imparfaite : par exemple : le taux de marge nette sert à étudier la marge de l'entreprise ou le bénéfice.
- De forme :
 - Choix d'une présentation par type et non par indicateur. Or chaque indicateur a une utilité propre.

Conseils aux candidats :

- Comprendre au moment de l'apprentissage de la portée des indicateurs et savoir correctement l'expliquer,
- Interpréter l'analyse financière au regard de son objet d'étude. Par exemple, le taux de couverture des emplois stables sert à démontrer de l'équilibre financier sur la partie stable,
- Faire preuve de recul et d'interprétation.

Questions 3.2.

Il s'agissait dans cette question de calculer la valeur des indicateurs.

Les principales erreurs :

- des calculs d'indicateurs erronés. Beaucoup trop d'erreurs ont été constatées y compris sur des indicateurs simples tels que le taux de marge nette,
- des arrondis grossiers. Pour un calcul de pourcentage, il convient de considérer 4 chiffres après la virgule afin de convertir ce calcul en pourcentage avec deux chiffres après la virgule. Exemple : 0,2792 devenant 28%.
- des interprétations approximatives des calculs en base 100. Par exemple 101,03 devenant 10,3%.
- Insertion de seuils de comparaison dans le tableau dédié aux calculs. Cela ne permet pas d'exploitation judicieuse de ces informations,
- absence de détail des calculs, ce qui complique la tâche du jury lorsqu'ils sont faux.

Les conseils aux candidats :

- Savoir correctement interpréter les indicateurs. Par exemple, un résultat de 0,21 devient 2,1%,
- Contrôler ses calculs : un taux de marge nette ne peut pas être négatif lorsque la marge nette est positive,
- Détailler suffisamment ses calculs pour éviter les erreurs et opter pour une présentation efficace,
- Être rigoureux sur l'interprétation.

Question 3.3.

Il s'agissait d'évaluer la faisabilité d'intégrer ou non un franchisé choisi. Au cours de cette question, le candidat ou la candidate devait démontrer de capacité d'analyse financière. Trop souvent, cette question, soit n'a pas été traitée, soit a été traitée de manière superficielle.

Les principales erreurs :

- des comparaisons sous forme lettrée des résultats obtenus sous forme de seuil. La comparaison aurait méritée de mobiliser un tableau de bord financier afin de mettre en évidence les écarts,
- absence de mise en perspective les résultats au regard du contexte, des ressources de l'organisation, etc.
- omission de l'objectif de cette question à savoir de réaliser une « analyse financière ».

Les conseils aux candidats :

- User de tableaux de bord financiers afin de faire apparaître des écarts et de mettre en évidence rapidement des différentiels de situation,
- Mettre en perspective les résultats obtenus au regard du contexte,
- De s'appuyer sur des auteurs pour comprendre la situation. Par exemple, les ressources de l'organisation contraignent-elles le développement de l'organisation (théorie de la dépendance au sentier, théorie de la dépendance en ressources, étude du pouvoir de négociation des clients ou fournisseurs pour évaluer l'importance du BFR ou pas, ...).

Dossier 4 : L'adaptation des compétences aux besoins de l'activité

Remarques générales : Il s'agissait ici de faire émerger l'idée selon laquelle les compétences étaient un facteur clé de succès pour l'entreprise. Au cours de ce dossier, les réponses ont été dispersées de manière aléatoire dans le traitement des questions.

Les auteurs n'ont quasiment jamais été convoqués. Les éléments de réponse, qui auraient dû être argumentés, sont restés trop descriptifs.

Conseils aux candidats :

- Analyser la question posée et la mettre en relief au regard du contexte, des annexes et des auteurs,
- Prendre plus appui sur les auteurs pour proposer des idées pertinentes,
- Répondre de manière structurée afin de mettre en relief les liens pouvant exister entre plusieurs éléments questionnés.

Question 4.1.

Cette question avait pour objet de démontrer que le choix d'une finalité sociale conduisait à l'organisation d'effectuer des choix de recrutement diversifiés.

Les principales erreurs :

- Les marqueurs de l'identité de l'enseigne n'ont été que très peu présentés,
- Les éléments constitutifs de la politique de recrutement ont souvent été listés et peu illustrés,
- La mise en évidence des liens entre marqueurs de l'identité et politique de recrutement n'a quasiment jamais été démontrée.

Les conseils aux candidats :

- Analyser plus et mieux la question afin de mieux cerner les attendus.
- Prendre appui sur le cas pour illustrer les actions en matière RH de l'organisation,
- Travailler les liens logiques.

Question 4.2.

Cette question prenait appui sur la GPEC et visait à permettre aux candidats de démontrer de sa capacité à devenir un facteur de réussite.

Pour cela, il fallait au préalable connaître la définition et le principe de la GPEC et s'interroger sur les qualités d'un facteur de réussite. Pour une très grande majorité de candidats, la GPEC consiste en des actions de formation. Par conséquent, les raisonnements faisaient plus l'objet d'une réponse à la question 3 qu'à la question 2.

Peu d'étudiants, se sont interrogés sur la notion de facteur de réussite.

Conseils aux candidats :

- Faire preuve de plus de rigueur et démontrer de capacité d'analyse,
- Se questionner sur la portée des concepts.

Question 4.3.

Il s'agissait de mettre en évidence les dispositifs pouvant être développés. En fonction de ce qui avait été traité dans la question 2, les candidats ont répondu ou non à la question.

Conseil aux candidats :

- Prendre connaissance au préalable de l'ensemble des questions d'un dossier afin d'éviter de proposer des éléments de réponse d'une question dans une autre.
- Faire de la justification un réflexe. Les copies se caractérisent trop souvent par une série de listings non justifiés, non argumentés, non illustrés.

Dossier 5 : L'adaptation du système d'information

Remarques générales : Un dossier permettant aux candidats de s'interroger sur les conditions à l'urbanisation du système d'information. Ce dossier a trop souvent été traité à la hâte.

Conseils aux candidats :

- Garder du temps pour traiter ce dossier,
- Bien justifier les éléments de réponse proposés.

Question 5.1.

Il s'agissait ici de présenter les avantages d'un système performant d'analyse des données permettant d'intensifier le développement commercial du groupe LVC.

Des exemples de données à analyser au sein du SI ont rarement été présentés. La qualification des avantages que pourrait en retirer LVC pour son développement commercial a été ensuite très confuse et trop souvent exempte de justification.

Conseil aux candidats :

- Lire attentivement la question dans son ensemble afin de repérer l'orientation à donner à la réponse (ici développement commercial)
- Qualifier les arguments et les justifier.
- L'usage des concepts informatiques fait partie des attendus ; ces derniers doivent être mobilisés.

Question 5.2.

Il s'agissait ici de mettre en exergue des critères de choix. La qualification de ces derniers devenait nécessaire et attendue. Or les candidats ont repris des éléments de réponse vagues ne permettant pas de répondre avec précision à la question posée.

Conseils aux candidats :

- Maîtriser les terminologies informatiques,
- Présenter la réponse sous forme de tableau aurait pu aider les candidats à mieux déterminer leurs critères de choix.

4 - Conseils aux futurs candidats

Conseils portant sur le fond :

- maîtriser les notions de base de l'ensemble du programme ECT, y compris des notions récentes en Sciences de gestion, travailler leurs enjeux afin de se constituer une culture managériale,
- bien cerner les mots clés des questions posées et les définir succinctement même si cela n'est pas demandé explicitement,
- comprendre l'articulation de l'étude de cas dans son ensemble afin de mettre en perspective les dossiers,
- étudier toutes les annexes avec attention, afin d'éviter des réponses déconnectées des questions posées,
- soigner la structure et la qualité des réponses : approfondir le niveau d'argumentation et de réflexion et traiter les enjeux liés au cas,
- mobiliser des auteurs et des modèles théoriques de manière pertinente en lien avec la situation proposée, ajouter dès que possible quelques éléments conclusifs en réponse à la question,
- accentuer la préparation aux questions de gestion financière afin de mieux connaître le sens et les formules des concepts permettant ainsi une meilleure réalisation des parties calculatoires et de l'analyse des résultats obtenus,
- **s'entraîner permettra de gérer efficacement son temps afin de traiter l'ensemble des dossiers.**

Conseils portant sur la forme :

- porter une attention particulière à l'orthographe, la syntaxe et la lisibilité de l'écriture,
- soigner la présentation de la copie : mettre en évidence les éléments essentiels du raisonnement grâce au soulignement ou la présentation sous forme de tableau, aérer le contenu des réponses.