

Management et sciences de gestion
Conception EM Normandie - INSEEC
Session 2022

Esprit de l'épreuve

L'épreuve de Management et Gestion 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 quatre ans après avoir connu plusieurs années de hausse.

Année	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Nombre de candidats	893	959	870	1020	1060	1232	1231	968	785	700	638

Résultats Session 2022

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

Année	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Moyenne	10.1	9.63	9,82	10.2	10.1	10,16	9,09	10.36	9.8	9.83	9.97

	2019	2020	2021	2022
note égale ou supérieure à 10/20	57 %	52.48 %	53.2 %	55.6 %
note comprise entre [10 et 12[25,1 %	24.98 %	26.3 %	23 %
note comprise entre [12 et 14[17,3 %	17.2 %	14.9 %	13.5 %
note comprise entre [14 et 16[5,7 %	5.7 %	6.6 %	11.6%
note supérieure égale ou > à 16	8,9 %	4.6 %	5.4 %	7.5 %

Note mini : 2/20

Note maxi : 20/20

Nombre de 20 : 5

Ecart Type : 3.67

1 - Le sujet

Le sujet porte sur l'entreprise 1083, spécialisée dans la conception, la production et la commercialisation de vêtements et chaussures écoresponsables.

L'entrepreneur s'est lancé le défi de fabriquer des jeans bio en circuit court et de relocaliser dans l'hexagone, à moins de 1083 km de chaque client français, les différentes étapes de la filière pour créer un maximum d'emplois. Défi de taille sur un marché du jean considérable mais dont la production est fortement mondialisée et polluante.

En sept ans, l'entreprise a su relocaliser sept des huit étapes de la fabrication du jean en faisant appel notamment au financement participatif.

Après l'engouement suscité lors de son lancement et de ses premières années d'existence auprès des consommateurs "militants", comment l'entreprise 1083 peut-elle poursuivre son développement sur un marché aussi concurrentiel et mondialisé que celui de la production textile-habillement, tout en restant fidèle à ses valeurs fondatrices ?

Le sujet est articulé autour de 5 dossiers amenant les candidats à appréhender notamment les options stratégiques de l'entreprise 1083 (Dossier 1), les choix mercatiques de l'entreprise (Dossier 2), le financement du projet d'investissement Moncoton (Dossier 3), l'engagement et la motivation des collaborateurs (Dossier 4), l'adaptation du système d'information (Dossier 5).

Les candidats ont dû 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

Sujet intéressant, concret et au cœur d'une des problématiques de base de l'industrie textile d'aujourd'hui. Ce sujet aurait dû permettre à plus de candidates et candidats de démontrer des compétences de base.

Des progrès et des efforts de définition ont été constatés et le jury encourage les candidats et candidates à les poursuivre. Aussi, une maîtrise un peu meilleure des concepts a été observée mais elle est encore très perfectible et doit être améliorée.

Le jury rappelle que, si les tableaux sont autorisés, et parfois plus efficaces, il n'en demeure pas moins qu'il est nécessaire de faire des phrases pour démontrer une argumentation. Si les tirets sont utilisés (ils peuvent l'être à bien des égards), ils induisent la qualification de l'idée et le développement de cette dernière ensuite.

L'épreuve de Management et Sciences de Gestion a pour objet d'évaluer la capacité des candidats à utiliser le contexte afin de mener des analyses et des raisonnements de qualité. Aussi, les justifications doivent impérativement s'appuyer sur le cas et non sur des éléments de cours totalement déconnectés de la mise en situation.

Un certain nombre de copies démontre de peu d'intérêt pour la présentation (ratures, graphie illisible, pages non numérotées, etc.). C'est dommage car cette désinvolture nuit à la compréhension des raisonnements et ce surtout lorsque les textes ne sont pas lisibles.

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.

Le barème de la session 2022 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.

Conseils aux candidats :

- *Mieux maîtriser leur cours, il semble qu'il y ait une corrélation entre la maîtrise du cours et la capacité à répondre à la question,*
- *Maîtriser les champs théoriques sous-jacents aux questions proposées et en user pour argumenter,*
- *Faire preuve d'organisation dans l'énonciation de ses réponses,*
- *Utiliser plus et mieux le contexte,*
- *Comprendre l'articulation de l'étude de cas afin de mettre en perspective les dossiers.*

3 - Remarques de correction, commentaires synthétiques

Dossier 1 : Les options stratégiques de l'entreprise 1083

Remarques générales : Ce dossier avait pour vocation de mettre en exergue les spécificités de l'entreprise 1083, tant d'un point de vue de création de valeur, que de l'organisation de la production en passant par la définition d'une gouvernance atypique.

Les candidats pouvaient s'appuyer sur des annexes supports théoriques. Toutefois, ces théories ont été mal maîtrisées. Au mieux, les candidats ont été capables de description. Or l'intérêt de ces théories résidait dans leur analyse et la capacité des candidats à argumenter quant à leur usage.

Question 1.1.

La notion de métier est une notion qui a été, pour la troisième année consécutive, demandée. Il aurait été souhaitable qu'une définition d'auteur ou une définition mieux maîtrisée soit proposée.

De plus, les candidates et candidats n'ont perçu qu'un pan du métier de l'organisation : la production de jean recyclable. Les compétences organisationnelles « conception » et "distribution" ont été trop souvent oubliées.

En ce qui concerne les finalités, les finalités financière, économique et sociétale ont été abordées. Les finalités financières ou économiques ont été justifiées de manière théorique et non en prenant appui sur le cas. En ce qui concerne la finalité environnementale, les candidats n'ont que bien trop souvent perçu qu'une partie de cette dernière (préservation de l'environnement). Or l'entreprise agit dans bien d'autres pans : préserver des emplois, redonner vie à une filière nationale en difficulté, etc.

Les conseils aux candidats :

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

Question 1.2.

Le concept de gouvernance est très mal maîtrisé des candidats. En effet, il a été trop souvent confondu avec celui de style de direction (leadership). Par conséquent, la caractérisation de cette dernière ne pouvait être juste.

Dès cette seconde question, les candidats démontrent d'une absence de mise en lien. L'absence de lien entre "parties prenantes" et "style de direction" aurait dû les alerter. Or il n'en a rien été.

Dans trop peu de copies, le jury a pu apprécier l'usage de typologies pour présenter les parties prenantes. Des auteurs, tels que Freeman, sont totalement méconnus des candidats ce qui demeure une carence grave. Nous félicitons les candidats ayant fait l'effort de structurer cette question et de mettre en exergue le rôle des parties prenantes. Bien souvent, la capacité de structuration allait de pair avec la capacité d'analyse.

Conseils aux candidats :

- *Travailler avec rigueur. Pour cela, l'usage de typologie devrait être une évidence.*
- *Comprendre les mises en lien existant entre les questions, les parties de questions etc.*

Question 1.3.

Le sujet induisait tout naturellement une question sur la notion de chaîne de valeur et notamment l'identification des activités créatrices de valeur. Globalement, les candidats ont relativement présenté la chaîne de valeur, son analyse a, très rarement, été faite. Ces derniers ont eu tendance à se contenter d'une description.

De plus, des erreurs grossières sur l'application au contexte des activités ont été observées notamment au niveau de l'infrastructure (confusion avec les ressources), la logistique entrante (confusion avec l'achat), etc.

Conseils aux candidats :

- *Mieux appréhender l'essence des notions. L'étude de la chaîne de valeur a pour objet la mise en évidence des éléments à l'origine de la création de valeur et non une description des activités.*
- *Gagner en rigueur quant à l'utilisation des outils théoriques. L'activité doit être distinguée des ressources.*

Question 1.4.

L'entreprise 1083 se caractérise par un choix d'internalisation de nombreuses activités s'opposant ainsi aux pratiques de ses concurrents. Le cas invitait les candidats à s'interroger sur la pertinence de ce choix au regard de la théorie des coûts de transaction.

Cette théorie est une théorie abordée à la fois en Economie et en Management et Sciences de Gestion. Il aurait été souhaitable qu'elle soit mieux maîtrisée par les candidats.

Plusieurs erreurs grossières ont été constatées :

- Une confusion entre internationalisation et internalisation,
- Une méconnaissance de la notion de coûts de transaction très largement assimilés aux coûts de production,
- Une incapacité à identifier les activités internalisées versus externalisées. Ainsi, ici encore la prise en compte du contexte n'a pas été correctement réalisée.

Conseils aux candidats :

- *Mieux maîtriser son cours pour prendre appui sur ce dernier et proposer des arguments plus convaincants.*
- *Gagner en rigueur dans l'application au cas.*

Dossier 2 : Les choix mercatiques de l'entreprise 1083

Remarques générales : ce dossier avait pour fondement de mettre en évidence les pratiques différenciantes en matière de mercatique de l'entreprise 1083.

Question 2.1.

Cette question invitait les candidats et candidates à s'interroger sur les raisons de l'entreprise 1083 à ne pas recourir à une étude de marché. Le jury attendait plusieurs arguments.

Globalement, le concept d'étude de marché est mal maîtrisé à commencer par sa définition. Les candidats se sont trop souvent intéressés aux avantages de l'étude de marché et donc aux inconvénients de ne pas le faire. Ils ont totalement omis la notion de "discussion" qui les invitait à envisager les avantages et les inconvénients.

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 afin de faire apparaître les deux cas de figure.
- Qualifier les éléments de réponse afin de gagner en qualité.

Question 2.2.

La question portait sur la détermination du prix de vente au revendeur et au consommateur. Les candidats doivent s'astreindre à réaliser des calculs commerciaux. Le jury déplore parfois le manque de justification des éléments calculatoires.

Conseils aux candidats :

- Justifier ses calculs.
- Réaliser des calculs commerciaux avec efficacité.

Question 2.3.

Il s'agissait ici de justifier la politique de prix choisie par l'entreprise. Globalement, les candidats se sont contentés de réécrire les annexes en oubliant d'insérer ces éléments de réponse dans leur argument.

Les attendus portaient sur les éléments servant à fixer un prix de vente. Il s'agissait ici pour les candidats de faire appel à leurs connaissances et au contexte.

Si la notion de coût de revient n'a quasiment jamais été trouvée, de nombreux candidats ont fait mention du coût de fabrication, de l'absence de coût de publicité. Ici encore une non mise en lien (avec le cours cette fois - coûts complets) est regrettée. Les politiques de prix ne sont pas maîtrisées, il en est de même de leurs implications.

Conseils aux candidats :

- Maîtriser son cours et être en mesure de faire un lien avec le cas,
- Bien travailler la question afin de ne pas oublier de réaliser la comparaison avec les autres options possibles.

Dossier 3 : Le financement du projet d'investissement Moncoton

Remarques générales : L'objet de ce dossier 3 était de s'interroger sur les choix de financement. Cette partie du programme est là encore mal maîtrisée des candidats.

Toutefois, les candidats ont parfois osé réaliser la partie calculatoire comptable. Nous les invitons à poursuivre leurs efforts dans ce domaine.

Questions 3.1.

L'objet de cette question était de justifier le choix de financement alternatif. Si les candidats ont très largement perçu l'intérêt d'une approche par le marché, très peu ont abordé la notion d'approche financière. Or ce dossier avait pour vocation de tester leurs connaissances en matière de finance. Il apparaît comme improbable qu'ils et elles aient pu oublier ce "détail".

Conseils aux candidats :

- Commencer par raisonner dans l'approche demandée pour ensuite élargir à d'autres approches,
- Éviter les listings nombreux et variés. Les arguments doivent être développés.

Questions 3.2.

Il s'agissait au cours de cette question de déterminer les avantages et les inconvénients pour le prêteur de s'inscrire dans une démarche de financement alternatif.

Globalement, un certain nombre de réponses ont été proposées.

Conseils aux candidats :

- Bien identifier la partie prenante considérée. Un certain nombre de copies ont oublié de s'inscrire dans l'intérêt du prêteur,
- Raisonner dans une approche financière. Les éléments de réponse proposés ont plus trait à l'intérêt personnel, aux valeurs, etc.

Question 3.3.

Il s'agissait de présenter le tableau de remboursement d'emprunt par annuités constantes. Rares ont été les tableaux qui ont été correctement réalisés alors que toutes les informations figuraient dans le sujet.

Les conseils aux candidats :

- Maîtriser à minima les savoir-faire financiers notamment la détermination du montant des intérêts, de l'amortissement à partir de l'annuité constante.
- Faire preuve de contrôle. Rares ont été les candidats capables de se rendre compte que leur tableau était faux (capital restant dû au bout de 4 ans avec une valeur négative).

Dossier 4 : L'engagement et la motivation des collaborateurs

Remarques générales : Il s'agissait ici de mettre en relief les leviers particuliers de motivation de l'entreprise 1083.

Les auteurs n'ont quasiment jamais été convoqués ou mal. 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 d'identifier les leviers de motivation. Les arguments se sont révélés être confus, mais présentés et peu argumentés. Le jury déplore :

- Des confusions graves quant aux théories convoquées : un facteur d'hygiène est un élément permettant aux collaborateurs d'avoir une bonne hygiène,
- Des listings nombreux et variés. Or la question appelait les candidats à faire un lien entre le levier et la motivation qui en découlait.
- Des éléments de réponse peu nombreux. Bien souvent, les candidats n'ont proposé qu'un ou deux leviers. Or il en existait beaucoup plus.

Les conseils aux candidats :

- Mieux maîtriser les théories de la motivation.
- Rechercher l'exhaustivité quant aux réponses,
- Utiliser des typologies pour plus de clarté. Certains candidats ont proposé une approche simple mais efficace : leviers monétaires versus non monétaires.
- Soignez la qualité des arguments.

Question 4.2.

Au cours de cette question, les candidats devaient identifier des conditions pour que les leviers, mis en évidence à la question 4.1., puissent être des outils de motivation.

Globalement, la mise en lien entre les deux questions a été inexistante. Un certain nombre d'auteurs ont été convoqués mais la maîtrise de leurs apports est défailante.

Conseils aux candidats :

- Mieux maîtriser les apports théoriques.
- Créer du lien entre les questions.

Question 4.3.

Une des particularités de l'entreprise 1083 est l'instauration d'une fondation actionnaire. Les candidats ont souvent confondu "leviers" et "conséquences".

Au cours de cette question, le jury déplore d'une part, une absence de qualification des conséquences, et d'autre part, une convocation des auteurs mal employée.

Conseil aux candidats :

- Toujours maîtriser son cours et notamment les apports théoriques des auteurs et notamment des fondamentaux en motivation.
- Qualifier les conséquences.
- 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 comprendre l'architecture du système d'information de l'entreprise. 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 comprendre l'architecture informatique de l'entreprise. Le jury déplore une maîtrise très imparfaite des terminologies informatiques.

Conseil aux candidats :

- L'usage des concepts informatiques fait partie des attendus ; ces derniers doivent être mobilisés.
- Lire toutes les questions. Le concept "d'open source" attendu comme éléments de réponse figurait dans la question 5.3. Beaucoup de candidats sont passés à côté de cette caractéristique.

Question 5.2.

Il s'agissait ici de justifier, au regard du contexte, de l'architecture informatique retenue. Une fois encore le lien au regard du contexte a peu été fait.

Conseils aux candidats :

- Maîtriser les terminologies informatiques,
- Qualifier leurs éléments de réponse,
- Repérer la mise en lien entre les questions 5.1. et 5.2.

Question 5.3.

Il s'agissait ici d'identifier les contraintes pesant sur une stratégie d'open source. Cette question a été la mieux traitée du dossier 5.

Conseils aux candidats :

- Qualifier leurs éléments de réponse.
- Soignez leur justification, même s'il s'agit de la dernière question du cas.

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.