**Management et sciences de gestion**

**Conception INSEEC GE**

**Session 2026**

## 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.

La station du Roc d'Ames, support de l'épreuve 2026, est une structure qui propose des activités de loisirs de pleine nature avec une offre de sports d'hiver majoritaire complétée par une offre nature accessible toute l'année, permettant la pratique d'activités aussi bien hivernales qu'en toutes saison. La structure, située en moyenne montagne, se trouve confrontée aux évolutions climatiques qui remettent en question le modèle économique historique exclusivement fondé sur les activités hivernales. Le contexte nécessite la conduite d'une réflexion (dossier 1) en vue d'adapter l'offre (dossier 2) ce qui implique un nécessaire accompagnement du changement (dossier 3).

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

- Un sujet relativement court, d'une quinzaine de pages (hors sommaire et page de garde), 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 a de nouveau été proposée lors de cette session afin d'inciter les candidats à une prise de hauteur. Toutefois, son ambition a été volontairement circonscrite et modérée pour tenir compte des difficultés des candidats à aborder une question très exigeante en fin d'épreuve.

378 copies ont été corrigées. La tendance à la baisse du nombre de candidats se poursuit avec un recul de 15 % sur un an, 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 | 2025 | 2026 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Nombre de candidats | 893 | 1231 | 968 | 785 | 700 | 638 | 599 | 520 | 446 | 378 |

La moyenne globale s'établit à 10,42/20, équivalente à celle de la session 2025 et légèrement supérieure aux années précédentes. Cette augmentation tendancielle résulte d'une évaluation désormais adossée aux capacités visées par le programme rénové en 2023. Le barème valorise les candidats qui témoignent de connaissances solides et d'une capacité à les mobiliser pour traiter une étude de cas. Dans cette logique, la robustesse des copies est privilégiée par rapport au traitement exhaustif du sujet.

| Année | 2012 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Moyenne | 10,1 | 9,09 | 10,36 | 9,8 | 9,83 | 9,97 | 10,04 | 10,97 | 10,42 | 10,42 |

La répartition des notes diffère quelque peu de celle de 2025 avec une réduction de près de 10 points des notes inférieures à la moyenne. Parmi ces dernières, moins d'un tiers d'entre-elles sont inférieures ou égales à 05/20. Par ailleurs, environ un quart des candidats obtiennent une note supérieure à 14/20. L'écart-type demeure élevé bien qu'un peu inférieur à celui de l'an dernier. Certaines questions restent particulièrement discriminantes, entraînant des écarts significatifs.

**Note mini** : 00,5/20 - **Note maxi** : 20/20 - **Écart-type** : 4,34

| | **2019** | **2020** | **2021** | **2022** | **2023** | **2024** | **2025** | **2026** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Note inférieure à 10** | 43 % | 47,5 % | 46,8 % | 44,4 % | 48,5 % | 39,2 % | 52,5 % | 42,9% |
| **Note comprise entre [10 et 12[** | 25,1 % | 25,0 % | 26,3 % | 23,0 % | 26,9 % | 20,8 % | 21,8% | 14,6% |
| **Note comprise entre [12 et 14[** | 17,3 % | 17,2 % | 14,9 % | 13,5 % | 8,5 % | 8,5 % | 7,8% | 18,3% |
| **Note comprise entre [14 et 16[** | 5,7 % | 5,7 % | 6,6 % | 11,6 % | 4,7 % | 8,6 % | 5,8% | 12,2% |
| **Note supérieure ou égale à 16** | 8,9 % | 4,6 % | 5,4 % | 7,5 % | 11,4 % | 22,9 % | 12,1% | 12,2% |

## 2 – 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 :***

Une maîtrise solide des notions du programme de management et sciences de gestion est requise ainsi qu'une capacité à les exploiter à bon escient dans le cas étudié. Les concepts mobilisés dans les questions doivent être définis avec précision avant d'être appliqués. En outre, une exploitation efficace des annexes permet d'étayer une argumentation qui demeure la production exclusive du candidat. A ce titre, la paraphrase constitue un écueil qui doit absolument être évité.

Les meilleures copies se caractérisent par une utilisation pertinente de références théoriques correctement citées et mises en lien avec la situation de l'entreprise étudiée. Les candidats doivent montrer qu'ils savent passer d'un savoir théorique à une analyse appliquée.

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.**

Le sujet est jugé complet et en phase avec les exigences du programme. Il couvre un large éventail de notions allant du contexte stratégique à la performance financière, en passant par le système d'information et la gestion des ressources humaines. L'épreuve est considérée comme discriminante, certaines questions étant assez accessibles (modèle économique, risque d'exploitation) alors que d'autres nécessitent un niveau d'analyse plus poussé et une bonne capacité de contextualisation, en particulier dans les dossiers 2 et 3.

Sur le plan transversal, le jury relève des points forts récurrents : efforts de présentation, structuration des copies, mise à profit de références théoriques et bonne compréhension globale du contexte. Des axes de progrès majeurs sont également mis en exergue avec des capacités à renforcer : maîtrise méthodologique des calculs, analyses approfondies, argumentées et moins descriptives, exploitation plus fine des documents et gestion du temps perfectible en vue de traiter davantage de questions.

Le dossier 1 apparaît comme le mieux réussi : les étudiants maîtrisent globalement la notion de modèle économique. Les meilleures copies contextualisent finement les réponses, articulent les composantes du modèle économique et mobilisent des références théoriques adaptées. Les difficultés relèvent principalement de réponses trop descriptives, de notions mal définies et d'un manque d'analyse stratégique approfondie.

Le dossier 2 est considéré comme le plus discriminant, notamment en raison des questions financières impliquant de présenter des calculs exacts et complets avec une bonne maîtrise des étapes de calcul (CAF, FNT, VAN). De plus, les candidats sont amenés à formuler une interprétation pertinente des indicateurs. Si certaines formules sont maîtrisées, leur portée n'est pas toujours comprise ce qui limite la capacité à formuler une décision de gestion cohérente à partir des résultats obtenus. Sur la dimension extra-financière de l'investissement, l'analyse mérite d'être développée au-delà de la seule question environnementale pour s'intéresser aux dimensions sociales et sociétales.

Le dossier 3 donne lieu à des résultats contrastés : si les enjeux généraux de la digitalisation sont repérés, une analyse plus approfondie qui se fonde sur l'exploitation chiffrée des annexes est attendue. Les tableaux de bord et les indicateurs RH proposés peuvent encore gagner en pertinence et s'accompagner de justifications claires. La question conclusive traitant de la notion d'engagement organisationnel valorise la capacité de raisonnement des candidats. Elle fait souvent l'objet de considérations générales sur la motivation ou de paraphrase de l'annexe théorique. Les copies dans lesquelles est établi un lien entre la notion d'engagement organisationnel et le cas sont valorisés.

Les membres du jury insistent sur l'écart important entre les copies qui parviennent à mobiliser réellement les outils de gestion et les concepts théoriques au service d'une analyse argumentée, structurée et contextualisée par rapport à celles basées sur le récit du cours ou de la recopie des annexes. Le niveau moyen est jugé correct bien qu'hétérogène.

## 4 – Conseils aux futurs candidats

- **Lire le sujet avec attention** : bien comprendre chaque question permet d'éviter les contresens, les oublis et les réponses hors sujet. C'est une étape essentielle pour orienter l'ensemble du travail.
- **Identifier les notions clés** : repérer les concepts attendus aide à mobiliser les connaissances pertinentes dès le départ. Cela permet de gagner en précision et en efficacité dans la réponse.
- **Définir les concepts avant de les utiliser** : une définition juste montre la maîtrise du vocabulaire disciplinaire et donne de la rigueur à la copie. Elle évite aussi les confusions entre notions connexes.
- **Structurer clairement chaque réponse** : une réponse organisée avec des idées distinctes et un enchaînement logique facilite la lecture et la compréhension. De surcroît, elle valorise la qualité du raisonnement.
- **Exploiter les documents sans les recopier** : les informations utiles doivent être sélectionnées, reformulées et mises en relation avec la question posée afin de montrer une véritable capacité d'analyse.
- **Interpréter les résultats obtenus** : un calcul seul ne suffit pas, il demande à être expliqué. L'interprétation donne du sens aux données.

- **Faire preuve de bon sens** : les éléments d'analyse et les propositions émises doivent s'inscrire en cohérence avec le sujet et le contexte traité notamment en matière de faisabilité financière et organisationnelle ou encore d'adéquation avec la culture en vigueur.
- **Gérer le temps et soigner la copie** : une bonne gestion du temps permet de traiter tout le sujet, sans négliger les questions finales. Une copie lisible, propre et rédigée avec soin renforce l'impression de maîtrise.

De manière générale, 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.

## 5 – Grille d'évaluation

- La grille se fonde sur les capacités visées par le programme.
- Les niveaux sont cumulatifs : le positionnement au niveau 3 implique de répondre 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** | Analyse incomplète<br>Définition du modèle économique, présentation succincte d'un ou deux composants (des composants non présentés) | Analyse succincte<br>Définition du modèle économique<br>Présentation succincte des 3 composants | Analysé détaillée<br>Définition du modèle économique<br>Présentation détaillée de chaque composant. | Analyse approfondie<br>Définition du modèle économique, présentation détaillée de chaque composant, approche critique et conclusion |
| **1.2** | 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 | Définition du SI, mise en évidence de son impact sur la prise de décision et/ou le pilotage de l'activité, bonification de comparaison avec le logiciel comptable | |
| **1.3** | Définition du risque d'exploitation | Définition du risque d'exploitation avec SR | Définition du risque d'exploitation avec SR et Marge de sécurité | Définition du risque d'exploitation avec SR et Marge de sécurité et LO |
| **1.4** | Définition d'un écosystème et de la création de valeur sans lien précis avec la question | Identification succincte des éléments de création de valeur au sein de l'écosystème | Analyse détaillée avec présentation et explication des composantes de l'écosystème et de nombreux éléments créateurs de valeurs | Analyse approfondie mettant en évidence comment la station crée de la valeur au sein de son écosystème. Conclusion. |
| | **Niveau 1** | **Niveau 2** | **Niveau 3** | **Niveau 4** |
| **Dossier 2** | | | | |
| **2.1** | Montrer que l'activité est saisonnière ou évoquer les | Activité saisonnière et difficultés de recrutement sans | Activité saisonnière et difficultés de recrutement avec | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | difficultés de recrutement | approfondissement | approfondissement | |
| **2.2** | Réponse partielle en sur le plan financier OU réponse partielle sur le plan extra-financier (sociétale, sociale, environnementale, commerciale) | 2 dimensions extra-financière ou financière | Flux net de trésorerie (FNT) OU valeur actuelle nette (VAN) | Flux net de trésorerie (FNT) ET valeur actuelle nette (VAN) |
| **2.3** | Définition de la gestion des emplois et parcours professionnels (GEPP)<br>OU<br>Description superficielle des impacts de la diversification des activités sur la GRH<br>OU<br>Proposition d'1 ou 2 actions GEPP | Définition de la GEPP et description des impacts de la diversification des activités sur la GRH<br>OU<br>Définition de la GEPP et proposition d'1 ou 2 actions GEPP | + dimension analytique des impacts de la diversification des activités sur la GRH justifiant une démarche de GEPP robuste<br>OU<br>+ 2 actions en faveur de la GEPP cohérentes et justifiées | Présence de tous les attendus :<br>Définition de la GEPP<br>Analyse des impacts de la diversification des activités sur la GRH justifiant une démarche de GEPP robuste<br>2 actions en faveur de la GEPP complémentaires et justifiées |
| **2.4** | Analyse incomplète<br>Propos génériques et superficiels | Analyse succincte.<br>Identification d'un moins un défis et lien avec la décision prise | Analyse détaillée.<br>Identification des défis et du bien-fondé des décisions prises | Analyse approfondie.<br>Les défis sont identifiés et le lien avec les décisions prises est démontré.Conclusion. |

| | **Niveau 1** | **Niveau 2** | **Niveau 3** | **Niveau 4** |
|---|---|---|---|---|
| **Dossier 3** | | | | |
| **3.1** | Contextualisation rapide sans appui chiffré de la digitalisation des relations commerciales au niveau sociétal ni lien avec le public cible de la station<br>OU présentation d'un enjeu de la digitalisation de la relation | Contextualisation rapide sans appui chiffré de la digitalisation des relations commerciales au niveau sociétal<br>ET lien avec le public cible de la station<br>OU présentation de 2 enjeux | | Contextualisation de la digitalisation au niveau sociétal avec appuis chiffrés (annexe 13)<br>ET lien avec le public cible<br>ET présentation de 2 enjeux de la digitalisation de la relation client<br>11 à 13 points |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | client | adaptés de la digitalisation de la relation client | | |
| **3.2** | / | Intérêt du tableau de bord pour la station | Intérêt du tableau de bord pour la station + 1 indicateur | Intérêt du tableau de bord pour la station + 2 indicateurs |
| **3.3** | Introduction rapide avec définition de l'engagement<br>Une ou deux idées issues du contexte | Réponse incluant exclusivement des éléments issus des annexes<br>OU des éléments erronés<br>OU une seule dimension de l'engagement analysée | Réponse structurée<br>OU incluant 2 arguments minimum en lien avec le contexte de la station | Réponse structurée<br>ET incluant 3 arguments en lien avec le contexte de la station |