



Concours du second degré

Rapport de jury

Concours : agrégation externe

Section : économie et gestion

Session 2014

Rapport de jury présenté par la présidence de jury

SOMMAIRE

<u>Message du président du concours</u>	3
<u>Avertissement aux candidats</u>	4
<u>Composition du jury</u>	5
<u>Calendrier du concours</u>	8
<u>Statistiques générales</u>	9
Épreuves écrites d'admissibilité	
1. <u>Dissertation portant sur le management</u>	12
2. Composition à partir d'un dossier portant	
- soit sur les <u>éléments généraux du droit et sur le droit des affaires</u>	18
- soit sur l' <u>économie</u>	23
2. Étude de cas portant sur la gestion des entreprises et des organisations	
- <u>option A</u> : Administration et ressources humaines	40
- <u>option B</u> : Finance et contrôle	47
- <u>option C</u> : Marketing	51
- <u>option D</u> : Système d'information	57
- <u>option E</u> : Production de services	63
Épreuves orales d'admission	
1. <u>Leçon portant sur le management</u> et <u>interrogation portant sur la compétence « Agir en fonctionnaire de l'État et de façon éthique et responsable »</u>	72
2. Exposé portant :	
- soit sur les <u>éléments généraux du droit et sur le droit des affaires</u>	78
- soit sur l' <u>économie</u>	81
2. Épreuve de cas pratique dans la spécialité correspondant à l'option choisie	
- <u>option A</u> : Administration et ressources humaines	87
- <u>option B</u> : Finance et contrôle	97
- <u>option C</u> : Marketing	121
- <u>option D</u> : Système d'information	134
- <u>option E</u> : Production de services	138

MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONCOURS

La session 2014 du concours de l'agrégation externe d'économie et gestion a permis de recruter 99 candidats : 25 dans l'option A (Administration et ressources humaines), 34 dans l'option B (Finance et contrôle), 28 dans l'option C (Marketing), 5 dans l'option D (Système d'information) et 7 dans l'option E (Production de services).

Tous les postes ouverts au concours en 2014 ont été pourvus pour les options A, B, C et E. En revanche, seuls 5 postes sur les 10 prévus ont été pourvus dans l'option D du fait d'un niveau insuffisant des candidats dans cette option. Cela justifie les candidats inscrits sur liste complémentaire (2 en option B et C et 1 en option E).

La session 2014 s'est accompagnée d'une hausse du nombre de postes mis au concours : 99 postes contre 81 en 2013. Parallèlement à cette augmentation du nombre de postes, nous avons constaté une baisse du nombre de candidats inscrits avec toutefois un taux de présence plus élevé qu'en 2013 et au total 650 candidats présents. Les moyennes obtenues par les derniers admis sont sensiblement identiques à celles observées lors de la session 2013 pour les options A, B, C et D (respectivement 7,5, 7,75, 8,08 et 7). La moyenne du dernier admis s'élève à 7,92 dans l'option E qui affichait une barre à 7 lors de première édition en 2013.

Les attentes générales du jury portent toujours sur :

- la connaissance des grands auteurs en économie et gestion, la maîtrise des concepts fondamentaux du management, du droit, de l'économie. A ce titre, le jury constate que les références théoriques des candidats sont limitées et ne sont pas toujours adaptées au sujet et à la problématique ;
- la capacité à mettre en œuvre et justifier les savoirs techniques de leur spécialité, avec une prise de recul suffisante. Les sujets des options à l'écrit comme à l'oral présentent des cas contextualisés tirés de situations réelles. Le jury regrette cependant le manque de contextualisation des connaissances mobilisées par les candidats et invite fortement les candidats à faire la démonstration de leur capacités de réflexion et de leur maîtrise des outils de gestion dédiés.
- la clarté d'expression et la connaissance de la réalité des entreprises et des événements récents de la vie des affaires sont indispensables dans toutes les épreuves.

En vous souhaitant une bonne préparation aux épreuves du concours pour 2014, je vous invite à prendre connaissance dans la suite de ce rapport des remarques, indications et recommandations qui vous sont données par les commissions du jury en charge des différentes épreuves.

AVERTISSEMENT AUX CANDIDATS

Les sujets relatifs aux épreuves écrites d'admissibilité sont disponibles à l'adresse suivante :

<http://www.education.gouv.fr/cid76545/sujets-des-epreuves-admissibilite-des-concours-agregation-session-2014.html>

Des exemples de sujets relatifs aux épreuves d'admission figurent dans le présent rapport.

En outre les éléments concernant la session 2015 du concours sont disponibles sur le site du ministère à l'adresse <http://www.education.gouv.fr/pid63/siac2.html>. À noter les modifications sur l'épreuve d'admission en management : voir [l'arrêté du 25 juillet 2014 modifiant l'arrêté du 28 décembre 2009 fixant les sections et les modalités d'organisation des concours de l'agrégation](#).

COMPOSITION DU JURY

Président

M. Stéphane	ONNEE	Professeur des universités	Académie d'Orléans-Tours
-------------	-------	----------------------------	--------------------------

Vice-présidents

Mme Christine	GAUBERT-MACON	Inspectrice générale de l'éducation nationale	Académie de Paris
M. Didier	MICHEL	Inspecteur général de l'éducation nationale	Académie de Paris

Secrétaire générale

Mme Catherine	CHIFFE	Inspectrice d'académie inspectrice pédagogique régionale	Académie de Clermont-Ferrand
---------------	--------	--	------------------------------

Membres du jury

Mme Marianne	ABRAMOVICI	Maître de conférences	Académie de Créteil
Mme Sonia	ADAM-LEDUNOIS	Maître de conférences	Académie de Rouen
M. Ivan	ARPIN	Professeur d'économie et gestion	Académie de Lyon
M. Arnaud	BICHON	Maître de conférences	Académie de Grenoble
M. Rémi	BOURGUIGNON	Maître de conférences	Académie de Paris
M. Olivier	CATINAUD	Professeur d'économie et gestion	Académie de Lille
Mme Isabelle	CHAMBOST	Maître de conférences	Académie de Paris
Mme Frédérique	CHEDOTEL	Professeure des universités	Académie de Tours
Mme Florence	CHEVALIER	Professeure d'économie et gestion	Académie de Créteil
M. Sébastien	DAMART	Professeur des universités	Académie de Rouen
Mme Pascale	DAVID	Professeure d'économie et gestion	Académie de Nancy-Metz
Mme Céline	DESMARAIS	Maître de conférences	Académie de Grenoble
M. Gérard	DUBAIL	Professeur d'économie et gestion	Académie de Besançon
M. Djamel	FELLAG	Professeur d'économie et gestion	Académie de Nancy-Metz
Mlle Bénédicte	FRANCOIS	Professeure des universités	Académie de Tours
Mme Laurence	GAUTHIER	Professeure d'économie et gestion	Académie de Créteil

Mme Sylvie	GERBAIX	Maître de conférences	Académie de Aix-Marseille
Mme Elise	GROSJEAN-LECCIA	Professeure d'économie et gestion	Académie de Lille
Mme Johanna	HABIB	Maître de conférences	Académie de Créteil
M. Christophe	HACHON	Professeur d'économie et gestion	Académie de Rennes
Mme Céline	JACOB	Maître de conférences	Académie de Rennes
M. Zino	KHELFAOUI	Maître de conférences	Académie de Montpellier
Mme Cathy	KROHMER	Maître de conférences	Académie de Nantes
M. David	LAGEDAMON	Inspecteur d'académie – Inspecteur pédagogique régional	Académie de Nantes
M. Yves	LAMARCHE	Professeur d'économie et gestion	Académie de Limoges
M. Hamed	LASRI	Professeur d'économie et gestion	Académie de Lille
M. Christophe	LAVIALLE	Maître de conférences	Académie d'Orléans-Tours
M. Denis	LEFEVRE	Inspecteur d'académie – Inspecteur pédagogique régional	Académie d'Amiens
M. Pascal	LEPINE	Professeur d'économie et gestion	Académie de Nice
M. Quentin	LEROUX	Professeur d'économie et gestion	Académie de Rouen
Mme Analie	LITTIERE	Professeure d'économie et gestion	Académie de Créteil
M. Philippe	LOUCHET	Inspecteur d'académie – Inspecteur pédagogique régional	Académie de Bordeaux
M. Patrick	MARDELLAT	Maître de conférences	Académie de Lille
M. Henri	MATICHARD	Professeur d'économie et gestion	Académie de Clermont-Ferrand
Mme Anne	MAURAND-VALET	Maître de conférences	Académie de Aix-Marseille
Mme Nelly	MICHALET-SOUREK	Professeure d'économie et gestion	Académie de Clermont-Ferrand
Mme Aurélia	MICHAUD-TREVINAL	Maître de conférences	Académie de Poitiers
M. Thierry	MONTALIEU	Maître de conférences	Académie d'Orléans-Tours
Mme Muriel	NIKITAS COUTEUX	Professeure d'économie et gestion	Académie d'Aix-Marseille
Mme Delphine	OLLIER-GONSIOR	Professeure d'économie et gestion	Académie d'Orléans-Tours
M. Daniel	PELISSIER	Professeur d'économie et gestion	Académie de Toulouse
M. Fabrice	PELLERIN	Professeur d'économie et gestion	Académie d'Aix-Marseille

M.	Alexis	PENOT	Maître de conférences	Académie de Lyon
Mme	Evelyne	POINCELOT	Professeur des universités	Académie de Besançon
Mme	Marie- Agnes	PORTELLI	Professeure d'économie et gestion	Académie d'Amiens
Mme	Nathalie	RAULET-CROSET	Maître de conférences	Académie de Paris
Mme	Géraldine	RIEUCAU	Maître de conférences	Académie de Créteil
M.	Renalto	ROUMEAU	Inspecteur d'académie – Inspecteur pédagogique régional	Académie de Versailles
M.	Pierrick	ROUSSEAU	Inspecteur d'académie – Inspecteur pédagogique régional	Académie de Nantes
M.	Philippe	SCHULTZ	Maître de conférences	Académie de Strasbourg
M.	Gérard	SEGUIN	Professeur d'économie et gestion	Académie de Bordeaux
Mme	Caroline	URBAIN	Maître de conférences	Académie de Nantes
Mme	Catherine	VINCENT	Maître de conférences	Académie d'Orléans- Tours
Mme	Déborah	WALLET-WODKA	Maître de conférences	Académie de Paris
M.	Jean- Baptiste	WELTE	Maître de conférences	Académie d'Orléans- Tours

CALENDRIER DU CONCOURS

Les épreuves d'admissibilité ont eu lieu les 25, 26 et 27 mars 2014.

La délibération d'admissibilité a eu lieu le 19 mai 2014.

Les épreuves d'admission ont débuté le 18 juin 2014 et ont pris fin le 3 juillet 2014.

La délibération d'admission a eu lieu le 4 juillet 2014.

Les résultats du concours ont été proclamés sur place le même jour.

STATISTIQUES GÉNÉRALES DU CONCOURS

	Options	A	B	C	D	E	Total
Général	Postes mis au concours	25	32	26	10	6	99
	Candidats inscrits	532	494	734	106	77	1892
	Candidats présents	188	145	244	47	26	650
	Ratio admis/présents	13 %	22 %	10,6%	10,6%	23 %	14,5%
Admissibilité	Candidats admissibles	59	75	61	20	13	228
	Moyenne des candidats ayant composé	05.04	06.40	05.79	05.14	05.69	
	Moyenne des candidats admissibles	09.07	08.86	09.45	06.86	07.58	
	Moyenne du dernier admissible	06.50	05.83	07.50	05.43	06.17	
Admission	Candidats admis	25	32	26	5	6	94
	Moyenne des candidats admissibles (ensemble des épreuves)	08.08	07.90	08.20	06.43	07.77	
	Moyenne des candidats admis (ensemble des épreuves)	10.09	10.06	09.68	08.51	08.84	
	Moyenne du dernier admis	07.50	07.75	08.08	07.08	07.92	
	Inscrits sur liste complémentaire	0	2	2	0	1	5
	Barre liste complémentaire		07.58	08.00		07.29	
	Moyenne des candidats sur liste complémentaire		07.63	08.02		07.29	

COMPARAISON DES RÉSULTATS AVEC CEUX DES ANNÉES PRÉCÉDENTES

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Postes à pourvoir	229	219	219	174	144	140	130	130	132	128	103	108	69	69	59	59	59	62	53	81	99
Inscrits	3581	3820	3986	3755	3248	2489	2209	2220	2062	2101	2351	2421	2447	1919	1639	1451	1597	1530	1995	2372	1892
Présents	1434	1644	1613	1616	1275	997	901	823	835	799	836	760	672	547	439	433	405	398	536	617	650
Admissibles	351	408	405	412	358	304	264	290	302	291	244	244	173	169	142	138	143	143	131	183	228
Admis	177	199	185	168	144	140	130	130	132	128	103	105	69	69	58	58	59	62	53	76	99
Barre d'admission	6.65	6.60	6.80	7.00	(*)	(*)	7.00	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)

(*) Les barres d'admission sont différentes selon les options

En 2014, liste complémentaire de 5 postes.

Barres d'admission

	1998	1999	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Option A	6,4	7,35	8,05	8,1	7,88	7,79	8,35	10,7	10,1	9,2	8,23	8,04	8,85	8,25	7,21	7,5
Option B	7,25	7,5	7,4	7,85	7	7,65	7,58	9,3	8,4	8,48	7,8	7,93	8,70	7,92	7,5	7,75
Option C	7,65	7,5	7,75	7,95	7,78	7,78	7,85	8	8,65	8,6	8,35	8,08	7,30	9,75	8,25	8,08
Option D	6,35	7,5	6,8	6,8	7	7,05	6,93	8,45	7,07	7,3	6,6	6,75	7,16	7,29	7,13	7,08
Option E															7,00	7,92

ÉPREUVES ÉCRITES D'ADMISSIBILITÉ

DISSERTATION PORTANT SUR LE MANAGEMENT**Sujet : La place de la planification dans les organisations aujourd'hui****1. Les résultats de la session 2014**

Nombre de copies : 690	
Distribution des notes	
Moyenne	5.44
Note la plus élevée	16
Note la plus basse	00
Écart-type	2.77
Répartition des notes	
Inférieures à 5	302
Comprises entre 5 et moins de 10	293
Comprises entre 10 et moins de 14	75
Égales ou supérieures à 14	20

Comparaisons avec les années précédentes

En 2013 :	En 2012
- la moyenne s'établissait à 5,92 - Les notes allaient de 17 à 0,5 - L'écart type était de 3,71	- la moyenne était de 6,24 - Les notes allaient de 17 à 1 - L'écart type était de 3,49.

La moyenne des notes s'établit à 5,44 en 2014 (contre 5,92 en 2013), ce qui traduit une baisse sensible. Le sujet n'apparaît cependant pas plus difficile aux correcteurs.

La note la plus haute est à 16 alors qu'en 2012 elle était à 17. La note la plus basse est à 00 contre 0,5 en 2013.

L'écart-type est de 2.77 (contre 3,71 en 2013) ce qui traduit une dispersion relativement moyenne des notes.

2. Le sujet**2.1- Présentation du sujet**

Le sujet invitait les candidates et les candidats à interroger un concept « classique » du management : la planification. Concept développé par Fayol en 1916. Il fallait centrer l'analyse sur l'actualité du concept (cf. « aujourd'hui »), actualité qui peut cependant trouver ses racines dans le passé. Thiétart (1980, 2010) définit la planification comme « un processus volontariste de fixation d'objectifs selon un calendrier donnant les étapes à franchir ».

« Aujourd'hui » permet aussi de se positionner sur différents environnements : simples, stables, complexes et dynamiques et donc d'intégrer la notion d'incertitude.

L'analyse doit s'appliquer aux organisations, c'est-à-dire les organisations publiques, privées, marchandes et non marchandes.

La place renvoyait à la notion d'état, de statut, de rang. En dynamique, la place devient le rôle.

2.2- Analyse du sujet

On peut considérer la planification comme l'action de planifier, d'apprécier l'avenir, de le préparer.

Deux angles d'analyse étaient possibles et souhaitables.

Le premier angle abordait la planification dans sa logique stratégique. L'analyse devait prendre en compte les différents contextes. Cela permettait de mobiliser des théories et des concepts normalement célèbres : LCAG, les travaux de Burns et Stalker, de Mintzberg, d'Ansoff, les débats stratégie délibérée / stratégie émergente ainsi que les travaux sur les ressources et les compétences, les stratégies de rupture ou encore sur l'incrémentalisme.

Dans un environnement simple et stable les entreprises sont plutôt centralisées, bureaucratiques avec des mécanismes de coordination basés notamment sur la standardisation des procédés de travail. La stratégie est délibérée, elle est formulée par les managers. Elle est conçue grâce à des outils et à des procédures séquentielles et ordonnées. La planification suit alors un chemin de type *top down*. On peut aussi développer une planification différenciée avec d'un côté un processus de planification stratégique et de l'autre un processus opérationnel. Ces deux processus sont indépendants l'un de l'autre. On utilisera alors des matrices de type BCG, McKinsey, ADL... Ce système de planification existe encore dans des entreprises ayant peu de problèmes stratégiques : monoproduction sur un marché stable, position dominante voire monopole. On pense aussi aux organisations publiques.

Dans un environnement complexe et dynamique, les entreprises sont davantage décentralisées, de type organique et les mécanismes de coordination correspondent au procédé d'ajustement mutuel. Dans ce type d'environnement la planification stratégique ne peut être conçue selon un schéma « classique » de type « plan ». C'est plus le processus de réflexion que le plan lui-même qui importe. L'absence de tentative d'anticipation, d'intention stratégique ou de volonté risqueraient cependant de mener à une impasse (Bourgeois, Eisenhardt, 1988 ou de Woot, Desclée 1984). Il n'en reste pas moins qu'il existe un nouveau système de planification et qu'il existe des formes de projection dans l'avenir : rôle de la vision et des stratégies de ruptures. Il faudrait « désapprendre le présent ». Les entreprises ne déroulent ainsi plus une planification naïve (avec des étapes et des plans) mais elles analysent leurs compétences fondamentales (Penrose, 1959), (Selznick, 1957), (Wernefelf, 1994) et Barney (1990,1991) à partir desquelles elles construiront leurs activités. Le processus de planification stratégique s'enrichit ainsi d'une interrogation sur les capacités à apprendre des entreprises et sur l'incrémentalisme logique (Quinn, 1980, 1988). Enfin il était pertinent de mobiliser les travaux sur les surprises stratégiques dues aux incertitudes croissantes ainsi que les travaux de Sarasvathy (2001) sur l'effectuation et la sérendipité.

Une analyse critique de la planification stratégique était aussi appréciable. Sur le plan stratégique la planification joue un rôle majeur :

- elle formalise le processus de décision ce qui suppose un pouvoir et des règles du jeu stables,
- elle implique les dirigeants et les managers,
- elle élargit la vision et permet le pilotage du changement stratégique (Vandangeon-Derumez, 2000),
- elle permet des effets d'apprentissage (Argyris et Schön, 1978) ; (McGrath et McMillan, 2009),
- et constitue un instrument de l'exercice du pouvoir (Cyert et March, 1963, 1970), Lindblom (1959) etc.

Il fallait aussi remettre en cause la planification en évoquant notamment son hyper rationalité (Mintzberg, 1994).

Dans une deuxième logique, il était nécessaire de démontrer que la planification, au-delà de la stratégie, est un des moyens mobilisés pour créer un certain ordre dans l'organisation afin de définir les tâches, de gérer les ressources, et de donner des points de repères et d'appui. Toutefois, les contextes d'incertitude conduisent à remettre en cause une vision trop statique de la planification.

Les choix de planification ont pour objectif de pouvoir appuyer la prise de décision sur des points de stabilité. La réflexion sur la planification s'inspire en particulier des travaux de Simon (1980, 1983) qui a modélisé la prise de décision managériale sous la forme d'un processus de résolution de problème articulante trois phases : intelligence, conception, sélection, dans une dimension linéaire. Cela sous-entend une planification de la décision.

Les méthodes de planification qui sont utilisées concernent différents champs de décision dans l'organisation, à des échelles différentes :

- en gestion des ressources humaines (GRH) avec la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) ;
- au niveau d'un projet (élaboration, suivi d'un budget, suivi et contrôle du bon déroulement du projet, utilisation d'outils de planification opérationnelle, cf PERT) ;
- au niveau de l'activité d'un manager (hiérarchisation des tâches à réaliser, donner des objectifs hebdomadaires, mensuels,...).

Toutefois, l'approche planifiée de la vision des organisations peut se trouver face à des critiques. Certains vont même jusqu'à dire que la planification est le moyen de donner un sentiment de maîtrise, mais un sentiment qui est illusoire face à une réalité complexe et imprévisible.

La planification organisationnelle aujourd'hui, c'est aussi intégrer l'incertitude. Les approches actuelles mettent l'accent sur la complexité des systèmes organisationnels, dont la dynamique est difficile à prédire, du fait à la fois des forces internes et externes. Thiétart et Forgues (2006) modélisent cette dynamique en utilisant les modèles du chaos : « l'auto-organisation » permet à l'organisation de remettre en cause des éléments planifiés pour se réajuster face aux évolutions de l'environnement. Le gestionnaire doit apprendre à affronter la dialectique permanente entre ordre et chaos.

Dans le même ordre d'idée, des réflexions sont élaborées sur la résilience (capacité à rebondir) des organisations (Weick, 1995). Les organisations hautement fiables (*reliability*) sont celles qui sont capables de réviser leurs routines à chaque fois qu'elles sont confrontées à des événements nouveaux.

En matière de prise de décision, des approches contextualisées sont aussi très pertinentes pour analyser notre sujet. On citera l'approche de Suchman (1987) sur l'action située, qui prend le contrepied du modèle de Simon, et analyse la décision comme se construisant dans l'action, en cours d'action, et non précédant l'action. On peut également mentionner Weick, et sa réflexion sur le *sensemaking* qui, dans le même ordre d'idées, insiste sur le fait que le sens se construit dans l'action.

Des outils sont également créés pour se substituer à une planification classique :

- la veille organisationnelle : au-delà de la veille stratégique, la veille organisationnelle repère des signaux, des indices sur le climat organisationnel ... ;
- la prospective qui recourt à différentes approches : recueil d'information et veille, travaux d'expert et confrontation, simulation d'hypothèses d'évolution, scénarios,... On peut citer la méthode Delphi (consultation d'experts, pour aboutir à une position commune ; a l'inconvénient d'éliminer les signaux faibles) ou d'autres méthodes comme les méthodes de scénarios ou encore « La prospective du présent », où l'on cherche à repérer dans le présent des indices de transformation déjà en œuvre.

Problématiques possibles

Comment planifier aujourd'hui dans les organisations ?

Quelles sont les intérêts et les limites de la planification des organisations face à l'environnement actuel ?

Quelle est la place de la planification face à la construction du sens dans les organisations ?

Quelles sont les contingences à prendre en compte pour planifier ?

Références théoriques

Ansoff I., McDonnell E., *Stratégie du développement de l'entreprise*, 1989

Argyris C., Schön D., *Organizational Learning : A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley, 1978

Bailly, J.-P., *Demain est déjà là, Prospective, débat, décision publique*, Editions de l'aube, 1999

Cyert R.M., March J.G., *A behavioral theory of the firm*, 1963

Hamel G., Prahalad C.K., *La conquête du futur*, 1995

Lindblom, C., *The Science of "muddling through"*, 1959

Mintzberg H., *Le management, voyage au centre des organisations*, 1989

Mintzberg H., *Safari en pays stratégique*, 1999

Mintzberg H, *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, 1994

Selznick P., *Leadership in administration : a sociological interpretation*, 1957

Simon, H., *Le nouveau management. La décision par les ordinateurs*, Paris Economica, 1980

Simon, H., *Administration et processus de décision*, Paris Economica, 1983

Suchman L., *Plans and Situated Action: The Problem of Human-Machine Communication*, Cambridge: Cambridge University Press, 1987

Thiétart R.-A., Forgues B., *La dialectique de l'ordre et du chaos dans les organisations*, Revue Française de gestion, 2006/1

Weick K., *Sensemaking in organizations*, Sage Publications, 1995

Weick K., « *The Collapse of Sensemaking in Organizations : the Mann Gulch Disaster* », Administrative Science Quarterly, vol 38, n°4, pp 628-652, 1993

Les courants de recherche : Resource Based View of the firm : Wernfelt, 1984 ; Barney, 1991 ...et de la *Strategy As Practice (SAP)*, Whittington, 1996.

3. Le traitement du sujet par les candidats

3.1- Commentaires sur le fond

- Trop peu de copies sont satisfaisantes car il manque les références théoriques nécessaires. Le jury remarque qu'il existe encore des copies sans aucune référence théorique se contentant d'aborder le sujet comme une simple discussion en développant des généralités.
- Des problématiques se limitent à une reformulation du sujet de façon très simpliste et peu élaborée du type : « dans quelle mesure la planification a une place dans les organisations aujourd'hui ? ».
- Des introductions sont peu convaincantes car il ne témoigne pas d'une réflexion sur le sens et la définition des termes du sujet (planification, aujourd'hui, place, organisation).
- Certains candidat-e-s ignorent le concept de planification, concept qui est central dans la littérature managériale.
- Des copies s'arrêtent à l'introduction.
- Des copies ne font pas référence à des exemples récents.
- Le traitement du sujet est parfois partiel (souvent uniquement la dimension stratégique).

Pour autant le jury a pu apprécier de bonnes copies avec une réflexion personnelle, avec les auteurs pertinents pour défendre un argumentaire autour de la planification, témoignant du fait que des candidat-e-s se sont préparés à l'épreuve.

3.2- Commentaires sur la forme

Globalement, le jury n'a pas constaté de problème de forme mais cependant des problèmes de lisibilité pour certaines copies. Il recommande fortement aux candidat-e-s de faire des efforts quant aux soins apportés aux copies. Il y a aussi une surprise constante sur le niveau de grammaire et d'orthographe parfois déplorable.

L'introduction tend trop peu souvent à respecter les règles académiques en vigueur, encore moins à faire preuve d'originalité. L'introduction est très souvent trop courte alors que, dans une introduction, le jury s'attend à trouver au moins quatre éléments reliés les uns aux autres avec :

- une accroche montrant l'intérêt et/ou l'actualité du sujet,
- une définition des termes,
- une annonce de problématique,
- une annonce de plan

4. Conseils aux candidats

Il est souhaitable qu'une idée forte soit appuyée par une ou plusieurs références théoriques. Il faut ensuite mettre en relation la démonstration scientifique avec des exemples. Ces exemples doivent être suffisamment analysés pour mettre en évidence leur contribution explicative.

Le plan à travers sa pertinence, son originalité et sa clarté, reste un élément déterminant de l'évaluation d'une copie. Le jury tient à rappeler que la valeur d'un plan apparent est précieuse tant pour la structuration de la pensée du candidat que pour la clarté vis-à-vis de la correctrice ou du correcteur.

Le jury réitère sa volonté d'une mise en page soignée, d'une écriture lisible, avec des titres apparents, des conclusions intermédiaires. Il s'agit aussi de faciliter la lecture de son travail.

Il faut enfin une conclusion qui ne soit pas liminaire. L'ouverture de la conclusion doit se faire sur un approfondissement de la réflexion menée ou d'autres pistes.

Une dissertation est une réflexion qui ne peut se résumer à un exposé de connaissances. La dimension démonstrative est donc indispensable. Le jury rappelle aux candidat-e-s qu'il convient de se situer dans le cadre d'une approche managériale. Il est nécessaire de contextualiser la réflexion, de proposer des solutions concrètes, de s'interroger sur les difficultés de mise en œuvre et de mobiliser les outils ad hoc.

Cette épreuve de management au sens général du terme ne peut être exclusivement nourrie par les connaissances des candidat-e-s en fonction de leur option (comptabilité finance, marketing, système d'information, etc.). En aucune manière les réflexions ne doivent être centrées sur un aspect étroit du sujet.

Enfin, le jury recommande enfin aux candidat-e-s de lire de manière régulière, au-delà de la diversité des ouvrages existants des revues économiques (Les Echos, La Tribune, Le Monde - supplément économie -, Capital, Management, etc.) et managériales (la Revue Française de Gestion, Economie et Management, L'Expansion Management Review, etc.).

COMPOSITION À PARTIR D'UN DOSSIER PORTANT SUR LES ÉLÉMENTS GÉNÉRAUX DU DROIT ET SUR LE DROIT DES AFFAIRES

Sujet : **LE TEMPS**

Depuis la session 2012, les candidats doivent subir une épreuve de composition à partir d'un dossier. Celle-ci doit permettre d'apprécier leur aptitude à mobiliser les connaissances acquises mais aussi à exploiter une documentation.

1. Résultats

Nombre de copies : 168	
Distribution des notes	
Moyenne	5,32
Note la plus élevée	16
Note la plus basse	0,5
Écart-type	3,747
Répartition des notes	
Inférieures à 5	72
Comprises entre 5 et moins de 10	73
Comprises entre 10 et moins de 14	15
Égales ou supérieures à 14	4

Le nombre des candidat-e-s est passé de 154 en 2013 à 168 en 2014. Il est en constante progression depuis 2011 où l'on comptait 98 candidat-e-s, soit une hausse de 71,43%.

Les candidat-e-s sont issus des cinq options suivantes : option A « Administration et ressources humaines », option B « Finance et contrôle », option C « Marketing », option D « Système d'information », option E « Production de services ». Près de la moitié des candidat-e-s proviennent de l'option A et seulement quatre de l'option D. Précisément l'option A comptait 79 candidat-e-s ; l'option B, 43 ; l'option C, 30 ; l'option D, 4 l'option E, 11 candidats.

Quatre copies ont été invalidées en raison d'une erreur de la candidate ou du candidat quant à la matière retenue.

La moyenne des notes est en baisse par rapport aux années précédentes : 5,32 contre 6,01 en 2013, 5,54 en 2012 et 6,23 en 2011.

Les candidat-e-s de l'option E présentent la meilleure moyenne, ceux de l'option D la plus faible. Ainsi, s'agissant de l'option A, la moyenne ressort à 5,987. Pour l'option B, elle est de

4,583. Quant à l'option C, elle s'élève à 4,758. En ce qui concerne l'option D, elle est de 1,125. Elle est de 6,454 pour l'option E.

L'écart type est de 3,747 contre 2,121 l'an passé. Précisément l'écart type est de 2,629, pour l'option A ; 3,218 pour l'option B ; 6,626 pour l'option C ; 4,701 pour l'option D et 4,019 pour l'option E. Les candidat-e-s apparaissent de niveau très varié, spécialement dans l'option B.

On constate une augmentation du nombre des copies obtenant une note inférieure à 10/20. 73 candidats ont une note comprise entre 5 et moins de 10/20. Ces chiffres restent constants par rapport à 2013 (69). De nombreuses copies demeurent faibles voire très faibles. 72 ont une note inférieure à 5/20 ; ils étaient 60 en 2013.

Cette année les copies satisfaisantes sont rares. Très peu de candidat-e-s ont eu une note supérieure ou égale à 10/20 : 15 candidat-e-s contre 25 en 2013, 18 en 2012 et 21 en 2011. Parmi eux, 4 ont reçu une note égale ou supérieure à 14/20. Ils étaient 10 en 2013 et 7 en 2012. On retrouve néanmoins les résultats de 2011. En 2014 la meilleure note est 16/20 contre 19/20 l'an passé. Deux candidat-e-s l'ont obtenue.

2. Analyse du sujet

Le sujet, *Le temps*, exigeait que les candidat-e-s mobilisent leurs connaissances en droit des obligations et en droit de l'entreprise (droit des sociétés, droit du travail, droit pénal des affaires...).

Six documents étaient à leur disposition.

Document 1. Com. 17 mai 1989 : arrêt sur la différence entre une société en formation et une société créée de fait exploitant de façon durable et permanente son activité.

Document 2. A.P. 20 mai 2011 : question prioritaire de constitutionnalité sur l'abus de bien social et l'abus de confiance, en particulier sur le point de départ de la prescription fixé au jour de la révélation. Selon la Cour de cassation, le principe de prévisibilité de la loi en matière de procédure pénale n'était pas méconnu ; la QPC ne présentait donc pas un caractère sérieux.

Document 3 : article 9 de la directive 2011/83/UE du 25 octobre 2011 relative aux droits des consommateurs prévoyant un droit de rétractation.

Document 4 : article 2254 du code civil précisant notamment les possibilités d'aménagement conventionnel de la prescription.

Document 5. Soc. 13 juill. 2010 : arrêt relatif à la mise en œuvre d'une clause de non-concurrence insérée dans un contrat de travail. Si l'employeur souhaite y renoncer, il doit l'indiquer le jour du licenciement du salarié.

Document 6 : art. L. 145-9 du code de commerce relatif à la prolongation (et non plus au renouvellement) du bail commercial.

La problématique porte sur l'incidence du temps en ce qui concerne les actes et les situations juridiques, qu'il construit ou détruit. Le temps peut donc être un allié ou un ennemi.

Il convenait de définir, dans l'introduction, les termes du sujet. Il fallait remarquer que le « temps » n'est pas une notion juridique mais qu'il est appréhendé par le Droit sous divers concepts : délai, terme, formation, extinction, résiliation, prescription... Sous cette apparente hétérogénéité, le temps se révèle comme une composante que l'on retrouve dans tous les branches du Droit. Il y avait lieu de préciser les enjeux du sujet, notamment en matière de

sécurité juridique et de protection des parties. L'actualité pouvait être utilement évoquée. Plusieurs candidats ont fait allusion à la loi Hamon qui venait d'être adoptée.

Dans une première partie, le temps pouvait être présenté comme un allié des juristes.

Tout d'abord, le temps construit et consolide les situations juridiques. L'illustration la plus frappante en est la prescription acquisitive. La candidate ou le candidat se devait de rappeler les principes d'application de la loi dans le temps posés par le code civil. Elle ou il pouvait analyser également les délais de réflexion dans la période précontractuelle ainsi que les pourparlers et les avant-contrats. Il lui revenait d'étudier aussi le régime de la société en formation et ses différences avec la société créée de fait (Doc. 1). En outre, la candidate ou le candidat pouvait mentionner la requalification d'un contrat de travail à durée déterminée en contrat à durée indéterminée. Au demeurant, l'évocation des usages en droit commercial s'imposait.

Par ailleurs, la ou le juriste s'efforce de maîtriser le temps. Tel est l'objet des nouvelles dispositions concernant la prescription extinctive de l'article 2254 du code civil (Doc. 4) qui réservent aux parties la possibilité de l'aménager. Il était également pertinent d'évoquer l'imprévision et les clauses de renégociation (*hardship*), voire les projets de réforme en la matière. D'autres clauses pouvaient être citées à titre d'illustration, par exemple les clauses de prorogation, de renouvellement, de résolution (V. Doc. 6).

Dans une seconde partie, le temps pouvait être décrit comme un adversaire dont il convient de contenir l'arbitraire.

Le temps détruit les situations juridiques. Les engagements perpétuels sont prohibés. De nombreuses autres illustrations pouvaient être trouvées en droit du travail (période d'essai, licenciement et mise en œuvre d'une clause de non-concurrence (Doc. 5)...). On songe aussi au délai de rétractation introduit, au bénéfice des consommateurs, par la directive 2011/83/UE du 25 octobre 2011 et consacré par la loi **n° 2014-344 du 17 mars 2014 relative à la consommation, dite loi Hamon** (Doc. 3).

Gardiens du temps, législateur et juge se sont efforcés d'en juguler les effets pernicioeux. Ils encadrent le moment de la rupture (révocation d'un dirigeant, résolution d'un contrat, rupture brutale d'une relation commerciale établie en droit de la concurrence...). Ils peuvent suspendre l'écoulement du temps. Citons l'interruption des poursuites individuelles des créanciers antérieurs lors des procédures collectives ou encore les délais de grâce. Inversement, législateur et juge peuvent s'appliquer à réduire, dans l'intérêt des justiciables, les délais afférents aux actions en justice. De même, la mode est à l'allégement et à la simplification des formalités chronophages qui sont imposées aux entreprises.

Vient enfin le temps de l'oubli avec la prescription en matière pénale (Doc. 2).

3. Traitement du sujet par les candidats

3.1. Sur le fond

Cette année la quasi-totalité des candidat-e-s se réfèrent aux documents ou, à tout le moins à certains d'entre eux. Mais, souvent, ils ne sont pas pleinement compris.

Les connaissances des candidat-e-s sont inégales, parfois très insuffisantes.

De nombreuses copies témoignent d'un manque de capacité à argumenter. Des candidat-e-s se sont même contentés de rédiger une fiche d'arrêt voire de reproduire la liste des documents.

La problématique est restée confuse pour beaucoup. Nombre de candidat-e-s n'ont traité qu'un aspect du sujet, essentiellement l'écoulement du temps vu comme une protection de la partie faible. Les copies sont surtout descriptives.

3.2. Sur la forme

L'épreuve « consiste à répondre de façon structurée au sujet posé en se fondant sur des éléments fournis dans le dossier mais aussi en apportant ses connaissances personnelles et des exemples ». Il fallait rédiger non pas une note de synthèse mais une dissertation à partir du sujet, les documents annexés servant à ouvrir des pistes de réflexion pour illustrer la démonstration. Or trop de candidat-e-s ont paraphrasé ou résumé les six documents sans se livrer à une analyse personnelle.

L'introduction est fréquemment succincte. Peu de candidat-e-s ont défini les termes du sujet et l'ont situé dans son contexte.

Le plus souvent l'analyse se révèle superficielle. Pour la plupart, les candidat-e-s ont éprouvé des difficultés à organiser leurs idées selon un plan démonstratif. Beaucoup de plans sont artificiels et présentent des intitulés peu convaincants. Des titres, tels « I. Le droit des sociétés » et « II. Le droit du travail », sont à proscrire.

Enfin, il est difficile de ne pas mentionner les fautes d'orthographe et de syntaxe qui déparent certaines copies. Le vocabulaire juridique de base n'est pas toujours maîtrisé (par exemple : un article du code de commerce qui « stipule »).

4. **Conseils aux candidats**

Une nouvelle fois, il importe d'appeler l'attention sur les modifications apportées, depuis 2012, à l'épreuve écrite de droit qui est une « composition à partir d'un dossier portant sur les éléments du droit et sur le droit des affaires ». L'épreuve consiste à répondre de façon structurée au sujet posé en se fondant sur des éléments fournis dans le dossier et aussi en apportant ses connaissances personnelles et des exemples.

On attend des candidat-e-s une dissertation et non une synthèse des documents ou un survol de ceux-ci. En outre le dossier ne peut remplacer les connaissances exigées du candidat. La candidate ou le candidat ne saurait limiter sa réflexion et ses développements aux seuls documents composant le dossier. Mais elle ou il doit les prendre en considération, au risque de ne pas traiter le sujet dans son ensemble.

Dès lors qu'il s'agit d'une dissertation juridique, les conseils habituels conservent leur pertinence. Ainsi, en présence d'un sujet de synthèse, la candidate ou le candidat mettra en évidence les principes et les règles fondamentaux. À cet égard, il indiquera les textes de loi et la jurisprudence applicables. Il lui est donc conseillé d'acquérir une solide formation en droit des obligations, droit des sociétés, droit du travail, etc., dans leurs dimensions nationales voire européennes. On se doit d'inciter les candidat-e-s à lire les ouvrages de référence, consulter des revues spécialisées et apprendre à interpréter les décisions de justice. Un nombre infime de candidat-e-s se sont référés à des auteurs et ont évoqué d'éventuels débats doctrinaux.

Sur le plan méthodologique, la candidate ou le candidat devra consacrer un temps suffisant d'une part à l'analyse du sujet pour en identifier l'étendue et les composantes, d'autre part à la lecture des documents composant le dossier. L'essentiel du travail doit porter sur la

recherche d'une problématique qui justifiera un plan et conditionnera la réflexion et l'ordonnancement des idées.

Rappelons qu'une dissertation juridique répond à des exigences formelles : un plan généralement en deux parties et deux sous-parties équilibrées qui apparaissent clairement avec des titres. Un soin particulier doit être apporté à la rédaction des intitulés : ils doivent être clairs et annoncer le contenu.

L'introduction doit placer le sujet dans son contexte (historique, juridique, économique, social...), puis définir les termes et les concepts qu'il contient et, enfin, exposer la problématique retenue, c'est-à-dire la question à laquelle il faudra répondre en plusieurs étapes, conformément au plan choisi. La dernière phrase de l'introduction annoncera le plan retenu.

Une conclusion n'est pas obligatoire mais il convient que le devoir s'achève sur quelques phrases situant le débat dans un cadre plus large, ouvrant ainsi des perspectives.

Nous ne saurions trop conseiller aux candidats de se préparer à cette épreuve en s'exerçant à des compositions réalisées dans les conditions du concours.

COMPOSITION À PARTIR D'UN DOSSIER PORTANT SUR L'ÉCONOMIE

Sujet : Le commerce est-il source d'enrichissement ?

1. Les résultats de la session 2014

Nombre de copies : 503	
Distribution des notes	
Moyenne	5,78
Note la plus élevée	18
Note la plus basse	0
Répartition des notes	
Inférieures à 5	270
Comprises entre 5 et moins de 10	163
Comprises entre 10 et moins de 14	50
Égales ou supérieures à 14	20

On remarque que le nombre plus important de candidat-e-s présent-e-s (503 contre 472 en 2013 et 416 en 2012) s'est accompagné d'une hausse sensible de la moyenne (5,78 contre 4,17 en 2013 et 5,30 en 2012), même si la note maximale de cette année (18) n'a pas égalé celle de l'an passé (20).

Le nombre de bonnes et « très » bonnes copies progresse (20 copies dont la note est de 14 ou plus, contre 12 en 2013 et 11 en 2012), ainsi, plus nettement encore, que le nombre de copies passables et assez bonnes (note supérieure à 10 et inférieure à 14 : 50 contre 20 en 2013 et 55 en 2012). Au total, 70 copies ont donc eu la moyenne (13,91% des effectifs présents) contre 32 en 2013 (6,78%).

À l'inverse, si le nombre de copies insuffisantes (entre 5 et 10) augmente aussi (163 contre 117 en 2013, soit respectivement 32,40% et 24,79% des effectifs), le nombre de copies faibles (note inférieure à 5) diminue (270 (53,68%) contre 323 (68,43%)).

Ces résultats témoignent d'une amélioration globale du niveau des candidat-e-s, même si demeure un nombre très important de candidat-e-s dont la préparation à cette épreuve est insuffisante, à la fois sur le fond (étendue et maîtrise des connaissances), et sur la forme (capacité à interroger et comprendre un sujet, à le problématiser, à construire une démonstration logique autour d'un plan structuré, et à la développer).

2. Le sujet**2.1- Présentation du sujet**

Le sujet proposé au concours 2014 était un sujet volontairement général, et qui souhaitait jouer sur l'ambiguïté (à lever) des termes « commerce » « source » et « richesse ». Il s'agissait donc d'amener les candidat-e-s à s'interroger pêle-mêle, sur un certain nombre de

thèmes d'interrogation traditionnels en économie : quelle est la nature et quelles sont les causes de la Richesse ? (pour paraphraser Adam Smith). Le « commerce » est-il à lui seul cause d'enrichissement (matériel) de la Nation (ou des hommes) ? Plus que le commerce, est-ce l'échange, parce qu'il permet la division du travail et génère un accroissement de productivité ? Dans chacun de ces cas, quelle est alors la nature de l'enrichissement ?

2.2- Analyse du sujet

Termes du sujet :

- le commerce : Le commerce désigne l'activité d'achat et de revente de biens et de services, en particulier l'achat dans le but de revendre avec un profit ou un bénéfice (activité commerciale). Ayant d'autres finalités que de faire un profit, beaucoup d'activités économiques ou professionnelles ne relèvent pas du domaine du commerce. Cela étant, avec ses puissants relais d'opinion, *l'organisation mondiale du commerce* s'efforce d'étendre sa compétence et ses principes de rentabilité sur toutes les activités non commerciales en leur contestant le droit d'avoir des législations et des valeurs désintéressées (à l'exemple de la contestation de « l'exception culturelle »).

Le commerce est le prolongement naturel de l'activité de production de biens et services qui peuvent ainsi trouver un débouché dans la commercialisation en direction des marchés et clients potentiellement intéressés.

Il résulte du mouvement de spécialisation croissante qui affecte les sociétés humaines :

- division sociale du travail à l'échelon des individus ou groupes d'individus ;
- division internationale du travail à l'échelon des territoires et/ou des pays.

Le développement de ces spécialisations explique pourquoi — en retour — les échanges et transactions se sont accrus : entre individus, entre organisations, ou entre individus et organisations (associations ou entreprises) sur un même ou entre territoires/pays.

:=> Les usages possibles : *on comprend ici que, pour le sujet qui nous occupe, on faisait moins référence au commerce comme profession particulière (qui enrichirait le commerçant par le bénéfice qu'il autorise) que comme activité économique générale (l'échange) dont il faudrait identifier en quoi elle peut-être « source » de richesse (pour tous). En même temps, le choix du mot « commerce » (plutôt qu'« échange ») ne peut être innocent : il doit conduire à s'interroger, précisément sur les causes de la richesse (des individus et des Nations) : est-ce l'activité d'échange (le commerce, notamment extérieur) en elle-même (vision « mercantiliste ») ou est-ce l'activité productive, la possibilité de l'échange autorisant les spécialisations productives elles-mêmes à l'origine de l'enrichissement (vision classique).*

- enrichissement : de manière claire, dans le sujet, on fait référence à l'enrichissement des individus et des Nations. Mais l'opposition esquissée ci-dessus entre une vision « mercantiliste » et une vision « classique » doit conduire à s'interroger sur la nature de l'enrichissement. L'enrichissement est-il un enrichissement monétaire (résultant directement d'une activité commerciale bénéficiaire, ou d'un commerce extérieur excédentaire), ou bien consiste-t-il dans « l'accumulation des choses nécessaires à la vie », c'est-à-dire l'accumulation d'utilités, de biens et services ? C'est la vision qui s'est finalement imposée au travers de la mesure de l'enrichissement par le PIB (somme des valeurs ajoutées). On peut

ensuite imaginer élargir le sujet en soulignant que l'enrichissement (au sens le plus général du terme) ne se réduit pas à l'enrichissement matériel: l'échange est alors susceptible d'être source d'enrichissement matériel, mais au-delà, d'enrichissement « humain », « culturel »; il est aussi susceptible d'être au contraire source d'enrichissement matériel, sans être source d'enrichissement humain

- source : la question posée est donc celle de la causalité. Le commerce est-il la cause de l'enrichissement (des individus, des Nations,...) ? Et de quelle manière : par le bénéfice qu'en lui-même il générerait (approche mercantiliste) ?, auquel cas il ne pourrait être qu'un jeu à somme nulle ; par l'approfondissement de la logique de spécialisation qu'il autorise, qui est un facteur d'accroissement de la productivité (du travail, des facteurs de production) (approche classique) ? Auquel cas il est susceptible d'être un facteur d'enrichissement pour tous, nonobstant les problèmes de répartition.

Analyse des documents fournis

- Document 1

Le premier texte est issu de l'ouvrage principal de David Ricardo (*des principes de l'économie politique et de l'impôt*, publié en 1817), où celui-ci expose, sans surprise, les arguments classiques en faveur des vertus de la « liberté de commerce ». On comprend que précisément sa position, dans la lignée de celle d'Adam Smith est une position qui réfute la protection du commerce et des marchands, pour favoriser la liberté de commerce (on dirait aujourd'hui le libre-échange), non pas en raison que ce libre-échange est « en soi » un facteur d'enrichissement, mais parce que dans un tel système « chaque pays consacre son capital et son industrie à tel emploi qui lui paraît le plus utile (...) C'est ce principe qui veut qu'on fasse du vin en France et au Portugal, qu'on cultive du blé en Pologne et aux États-Unis, et qu'on fasse de la quincaillerie et d'autres articles en Angleterre (...) » et « (...) c'est ainsi qu'(...)on parvient à une meilleure distribution et à plus d'économie dans le travail. En même temps l'accroissement de la masse générale des produits répand partout le bien-être (...) ». C'est donc via la division du travail (*une meilleure distribution et plus d'économie dans le travail*) que le *libre* commerce (il suffit en effet de « laisser faire, laisser passer » : « Les vues de l'intérêt individuel s'accordent parfaitement avec le bien universel de toute la société ») permet de produire plus efficacement (de manière plus « économique », à moindre coût) et génère cette « masse générale d'opulence » dont Boisguilbert déjà pointait, un siècle plus tôt, qu'elle devait être le résultat de la libre circulation des marchandises.

:=> Les usages possibles le texte étant de Ricardo, on peut repérer et signaler son apport spécifique (en termes d'avantages comparatifs, ou relatifs) par rapport à Smith (qui raisonnait en termes d'avantages absolus), l'idée maîtresse restant la même : c'est en développant les échanges, que chacun sera conduit, par la poursuite de son intérêt personnel, à se spécialiser dans les productions dans lesquelles il dispose d'un avantage productif (absolu ou relatif), générant une hausse globale de la productivité du travail, et donc de la richesse (matérielle, en biens et services).

=> Les prolongements possibles: on remarque enfin, que le libre commerce est aussi, au-delà de ses vertus économiques, dans l'esprit de Ricardo, facteur de paix et de

concorde : « l'échange lie entre elles toutes les nations du monde civilisé par les nœuds communs de l'intérêt, par des relations amicales et en fait une seule et grande société ».

Dans le second texte, Montesquieu souligne les limites des vertus prêtées au libre échange et à l'enrichissement qu'il génère (il ne relève donc pas du mercantilisme), en s'interrogeant sur les rapports entre démocratie (cohésion politique de la Nation) et marché (performance économique). Il ne disconvient pas que le libre commerce puisse être source d'économie et d'enrichissement : « l'esprit de commerce entraîne avec soi celui de frugalité, d'économie, de modération, de travail, de sagesse, de tranquillité, d'ordre et de règle. Ainsi tant que cet esprit subsiste, les richesses qu'il produit n'ont aucun mauvais effet », mais il s'interroge sur les inégalités que cet enrichissement peut masquer, au point de corrompre l'esprit de commerce lui-même : « le mal arrive lorsque l'excès des richesses détruit cet esprit de commerce : on voit tout à coup naître les désordres de l'inégalité, qui ne s'étaient pas encore fait sentir [et] (...) lorsque la démocratie est fondée sur le commerce, il peut fort bien arriver que des particuliers y aient de grandes richesses et que les mœurs y soient corrompues ».

Il convient alors, tout en maintenant la défense de la liberté de commerce (« pour maintenir l'esprit de commerce, il faut que les principaux citoyens le fassent eux-mêmes ; que cet esprit règne seul, et ne soit point croisé par un autre ; que toutes les lois le favorisent »), que l'on maintienne l'esprit de commerce et de travail (et donc de production) en luttant contre les inégalités qui se créent au fur et à mesure que l'opulence se répand (« que ces mêmes lois, par leurs dispositions, divisant les fortunes à mesure que le commerce les grossit, mettent chaque citoyen pauvre dans une assez grande aisance pour pouvoir travailler comme les autres ; et chaque citoyen riche dans une telle médiocrité, qu'il ait besoin de son travail pour conserver ou pour acquérir »).

=> les usages possibles : *l'accent porté sur la question des inégalités et des effets néfastes qu'elles sont susceptibles de produire, sur la cohésion politique des Nations (par le scandale que l'accroissement des inégalités provoque) et sur l'efficacité économique même (lorsque l'accroissement des inégalités produit de la Rente à un pôle, de la pauvreté et du chômage à l'autre). On peut à l'évidence noter les accents très « keynésiens » de Montesquieu.*

- Document 2

Le graphique figure l'évolution du PIB et du PIB par habitant sur longue période (il est issu des célèbres travaux d'Angus Maddison). On y constate évidemment la forte rupture introduite après 1945 : après une tendance régulière de croissance depuis le XIX^e siècle, seulement interrompue par les deux conflits mondiaux, qui porte l'indice du PIB en volume de 100 en 1820 à 500 en 1940, on passe de 1945 à 2000 d'un indice 250 à un indice 3500 !. Ce graphique confirme donc le caractère tout à fait exceptionnel de la croissance de l'après seconde guerre mondiale.

Ce graphique n'a de sens pour le sujet que si on le rapproche du **tableau sur la croissance des exportations** en volume de 1870 à 1998.

Les données sont organisées en quatre grandes sous-périodes.

(1) la première correspond à ce qu'il est convenu parfois d'appeler la « première mondialisation » (1870 – 1913), celle qui, démarrant avec les premiers traités de libre commerce (à l'instar du traité de commerce franco-anglais de 1860, couramment appelé

traité Cobden-Chevalier, signé le 23 janvier 1860 entre la France et l'Angleterre et destiné à abolir les taxes douanières sur les matières premières et la majorité des produits alimentaires entre les deux pays) s'achève avec le premier conflit mondial et les surenchères protectionnistes de l'entre-deux guerres. Cette période est donc marquée par une expansion du commerce international (3,40 % de taux de croissance annuel moyen des exportations mondiales, notamment dans les pays anglo-saxons et en Afrique, continent colonisé).

(2) la deuxième sous-période renvoie, précisément, à la période de « la grande guerre civile européenne » (1913 – 1950) inaugurée par la première guerre mondiale et qui s'achève à l'issue de la seconde guerre mondiale ; Elle est évidemment marquée, à la fois par une rupture dans le rythme d'accroissement des richesses (conflits mondiaux et crises économiques, dont la grande crise des années 1930) et un repli net du volume du commerce international (qui au total ne progresse pas sur la période et se réduit même en Europe de l'Ouest). Aucune causalité ne peut évidemment être établie, mais on sait que les surenchères protectionnistes et la contraction du volume du commerce international qui s'en est suivie ont été un facteur aggravant de la grande crise des années 1930.

(3) la troisième période est celle de la reconstruction et de la fin des « trente glorieuses » qui s'achève en 1973 avec le premier choc pétrolier comme symbole d'inflexion. C'est la période d'une inter-nationalisation progressive de l'économie mondiale dans le cadre des *rounds* de négociation du GATT (General Agreement on Tariffs and Trade). L'objectif visé est moins celui de l'efficience productive des spécialisations que celle d'un accroissement du volume du commerce, et donc de la demande (externe) adressée à chaque économie, dans une optique finalement cohérente avec la vision « keynésienne » alors dominante. Précisément le volume du commerce mondial tel qu'ici mesuré par les taux de croissance des exportations progresse rapidement (près de 8 % en moyenne par an), en Europe de l'Ouest et les pays d'immigration européenne, mais aussi en Asie. On remarque en passant que cette expansion des échanges internationaux a aussi concerné, dans le cadre d'un système économique radicalement différent, les pays du bloc soviétique, au sein du CAEM (Le conseil d'assistance économique mutuelle, également désigné par l'acronyme anglais *Comecon* était une organisation d'entraide économique entre différents pays du bloc communiste. Créé par Staline en 1949 en réponse à l'OECE (devenue OCDE), il s'est dissous avec la chute de l'empire soviétique le 28 juin 1991, à la fin de la Guerre froide). Il est évidemment difficile de parler ici de « libre échange », ni même d'ouverture au commerce extérieur. Ces données ne sont donc pas pertinentes à retenir pour notre sujet.

(4) enfin la dernière période est celle, contemporaine, de la « deuxième mondialisation » qui est aussi celle d'une nouvelle « grande transformation » des structures économiques. L'inter-nationalisation, devenue mondialisation/globalisation, se poursuit, à un rythme ralenti (dans un contexte de crise structurelle dans les pays du Nord et de recomposition des *leaderships* économiques) et sous l'égide d'une doctrine redevenue « libre-échangiste », portée désormais par l'OMC (organisation mondiale du commerce, constituée en 1994) qui fait de la réduction négociée de l'ensemble des obstacles au libre-échange et de la division internationale des processus productifs qui peut en résulter, les conditions d'une efficience productive et d'un accroissement global de la richesse. Cet accroissement du commerce concerne toutes les zones, à l'exception notable de l'Europe de l'Est et de l'ex-URSS, où les difficultés de transition du système d'économie planifiée à celui d'économie de marché ont obéré un temps l'intégration au commerce international ; et de l'Afrique, dont il se confirme qu'elle est pour le moment encore à l'écart de cette « deuxième mondialisation ».

=> les usages possibles : *Au total, et même si aucune causalité ne peut être établie, il est néanmoins possible de retenir de ce document 2 que les phases d'expansion économique, d'enrichissement des Nations, s'accompagnent d'une expansion du volume du commerce mondial, soit que celui-ci en soit la cause, la source, soit qu'il en soit le produit. Les pays émergents eux-mêmes n'ont finalement émergé qu'à raison, sinon de leur conversion au libre-échange, du moins de leur intégration au commerce international. Enfin, les périodes de crise ont suscité des tentations de repli protectionnistes, qui ont été, lorsqu'elles se sont systématisées, des facteurs d'aggravation de la situation économique.*

- Document 3

Le document 3 s'intéresse aux inégalités mondiales globales et en comparaison inter-pays. On y remarque une réduction importante des inégalités globales, de 1980 à 2005 (en parallèle donc au phénomène de « mondialisation »), qui constitue une rupture de tendance, laquelle était orientée depuis le début du XXe siècle à la hausse (à l'exception de la période de l'immédiat après-guerre). Mais cette tendance à la réduction des inégalités globales s'accompagne d'une accélération des inégalités inter-pays : alors que la mondialisation s'accompagne donc d'une réduction des inégalités globales, elle produit un accroissement des inégalités entre catégories sociales :

- au sein des pays développés, où la courbe de Kuznets s'est inversée, à la fois sous l'effet de explosion des très hautes rémunérations (du capital et du travail), de la pression à la baisse sur la rémunération des travailleurs les moins qualifiés (théorème de Stolper-Samuelson), et d'un allègement global du poids de la fiscalité sur les assiettes les plus mobiles.

- Au sein des pays émergents : Dans les premiers stades de développement, lorsque l'investissement dans le capital infrastructurel et dans le capital naturel est le principal mécanisme de croissance, les inégalités encouragent la croissance en partageant les ressources en faveur de ceux qui épargnent et investissent le plus. Ce phénomène économique est appelé « malédiction de Kuznets ».

=> les usages possibles : *en prolongement du texte de Montesquieu, ce document permet de nourrir une interrogation sur les effets néfastes du libre-échange au regard du niveau des inégalités. Dans la perspective d'un traitement possible du sujet sous une forme nuancée (oui...mais) on imagine qu'il serait possible, suivant les deux textes du document 1 de démontrer que le commerce peut être source d'enrichissement global, mais qu'il implique de fortes inégalités dans la répartition de cet enrichissement. Le document 3 permet de nuancer et de préciser cet argument : les inégalités globales se réduisent, mais les inégalités internes se creusent, sous l'effet à la fois mécanique des transformations structurelles, et sous l'effet de décisions politiques que la mondialisation (du commerce et de la finance) contribue à infléchir.*

- Document 4

Le document 4 complète le document 3 en s'intéressant à l'évolution de la pauvreté par Région de l'économie mondiale, et ce en moyenne période. Le fait marquant sur les trente dernières années est qu'alors que le niveau de la pauvreté (mesuré par la population vivant avec moins de 1,25 dollar par jour) reste stable en Asie du Sud, il augmente tendanciellement en Afrique sub-saharienne (on a observé qu'elle est précisément la zone la

moins intégrée à la mondialisation des échanges sur cette même période), tandis qu'il recule sensiblement en Asie de l'Est.

=> les usages possibles : *Comme l'indique le titre du document, les pays en développement restent pauvres (et sont mêmes « plus pauvres qu'on ne le croyait »), mais « le combat qu'ils mènent contre la pauvreté n'en porte pas moins ses fruits ». On peut notamment, au regard de notre sujet, considérer que l'insertion dans les échanges internationaux, en réduisant les inégalités globales entre zones de développement différents (document 3), si elle augmente les inégalités internes dans les pays émergents, ne le fait pas en conséquence d'une pauvreté accrue, mais sous l'effet principal de l'enrichissement rapide de certaines catégories de population, tout en permettant aux populations de sortir de l'extrême pauvreté.*

- Document 5

Dans le document 5, on relativise l'approche traditionnelle de la mondialisation comme un processus affectant les seules Nations. On y souligne que les inégalités inter-nations, que nous avons abordées en termes de revenus inter-individuels dans le document 3 sont aussi des inégalités territoriales entre des Régions qui bénéficient du processus de mondialisation parce que, au regard des avantages comparatifs qui sont les leurs, elles profitent de la dynamique globale de division et de concentration des processus productifs ; et celles qui, enfermées dans leur trajectoires productives et de spécialisations, et/ou souffrant d'un déficit d'attractivité, se voient reléguées.

Cette attention portée aux territoires infra-nationaux est validée par ailleurs par le double mouvement de contournement de l'espace national comme territoire pertinent d'analyse et d'action dans la mondialisation : dépassé « par le haut » par la constitution d'ensembles régionaux dans la mondialisation (à l'exemple, évidemment, de l'Union Européenne), l'État-Nation est conduit aussi, y compris dans les pays à tradition centralisatrice (comme la France) à s'interroger sur une redistribution de l'action publique entre niveaux de territoires.

L'ensemble de ces phénomènes est au cœur de l'analyse de ce que l'on appelle la (nouvelle) économie géographique, développée notamment sous l'impulsion de Paul Krugman.

=> les usages possibles : *le développement du commerce (ici international) a des effets structurants sur les inégalités, non seulement entre les individus, mais aussi entre les territoires. Loin de nier les territoires et l'espace comme élément pertinent d'analyse économique, la mondialisation a donc contribué au contraire à en souligner l'importance, et à initier une dynamique de restructuration des espaces pertinents, conduisant à s'interroger sur les impératifs d'attractivité économique des territoires, de constitution d'économies d'agglomération, d'aménagement du territoire ...*

- Document 6

Enfin le document 6 vient compléter cette approche « dé-nationalisée » de la mondialisation et de ses effets en mettant en avant la pertinence d'analyser les balances commerciales en termes de valeur ajoutée. Une telle mesure est en effet plus adaptée à la prise en compte de la division internationale des processus productifs et de l'éclatement de la chaîne de valeur. Au niveau mondial, la fragmentation du processus de production est de plus en plus

importante. Krugman [1995, "Growing World Trade: Causes and Consequences", Brookings Papers on Economic Activity, 1, p. 327–362] considère, à travers l'expression "Slicing the value chain", que la décomposition internationale de la chaîne de valeur est l'un des quatre faits stylisés les plus importants du commerce mondial actuel. Même si le phénomène ne peut être réduit seulement à l'activité des firmes multinationales, ces dernières semblent en être l'un des acteurs principaux. Au final « appréhender les échanges en valeur ajoutée consiste à identifier la valeur qu'ajoute chaque secteur d'activité et chaque pays intégré dans la chaîne de production, et à attribuer cette valeur ajoutée à ces secteurs et pays d'origine ». On relativise alors les positions des uns et des autres : ainsi, en 2009 « l'excédent commercial bilatéral de la Chine avec les États-Unis était plus faible de 40 milliards de dollars (soit 25%) lorsque mesuré en valeur ajoutée »

=> les usages possibles : *ce document est un argument de plus pour relativiser la vision « mercantiliste » des vices et vertus du commerce, qui fait de celui-ci un jeu à somme nulle. La vision « nationale » des comptes extérieurs pourraient conduire à lister les perdants (les pays du Nord) et les gagnants (les émergents) du développement contemporain des échanges internationaux. Une lecture en terme de valeur ajoutée, et d'appréhension des phénomènes de décomposition de la chaîne de valeur permet de relativiser cette vision et d'abonder dans le sens d'une vision plus « classique » en termes de recomposition des processus productifs et de spécialisation.*

Références théoriques

Pour l'essentiel, les références théoriques nécessaires minimales concernaient les différentes théories du commerce (international), tant l'ensemble des documents incitait à traiter le sujet sous cet angle.

On pouvait donc convoquer les références suivantes :

Mercantilisme : le mercantilisme est un courant de la pensée économique contemporain de la colonisation du Nouveau Monde et du triomphe de la monarchie absolue (depuis le XVI^e siècle jusqu'au milieu du XVIII^e siècle en Europe). Il considère que le Prince, dont la puissance repose sur l'or et sa collecte par l'impôt, doit s'appuyer sur la classe des marchands et favoriser la constitution d'un excédent commercial qui permette l'entrée des métaux précieux. Pour ce faire, l'État se trouve investi de la responsabilité de développer la richesse nationale, en adoptant des politiques pertinentes de nature défensive (protectionnisme) mais aussi offensive (favorisant l'exportation et l'industrialisation). Le mercantilisme n'est au départ certainement pas un courant de pensée homogène, et pas davantage une théorie économique unifiée. Il renvoie à des pratiques et à des politiques diverses d'États naissants, à la recherche de légitimité dans des contextes différents, à des périodes souvent très différentes : Espagne, Hollande, Angleterre, France, etc. Mais on peut donc les rassembler sous la forme de trois thèses logiquement associées :

- la richesse est monétaire (bullionisme),
- elle provient du commerce, et spécifiquement pour une Nation du commerce extérieur, puisque le commerce est un jeu à somme nulle (et que donc le développement du commerce intérieur n'est pas de nature à enrichir globalement la Nation),

- L'État a toute légitimité pour intervenir de manière à favoriser une balance commerciale excédentaire.

Les efforts de Keynes pour réhabiliter les idées mercantilistes n'ont cependant pas suffi à redresser la tendance : le mercantilisme reste associé à un mouvement historique ancien, avec une connotation péjorative, au sens où il est souvent associé au seul volet défensif de ses préconisations (à savoir la promotion exclusive de mesures protectionnistes). À y regarder de plus près, la postérité du mercantilisme reste sans doute plus grande dans la pratique politique que dans la théorie économique. Si la pensée économique du XIXe siècle est dominée par les écoles classique puis néoclassique, plutôt favorables au libre-échange, la pratique politique reste largement influencée par les idées mercantilistes.

De nos jours, la discussion de la pertinence et de la validité des idées mercantilistes refait surface, notamment dans le débat contemporain sur la mondialisation.

Théorie classique:

Adam Smith, dans son principal ouvrage « **Recherches sur la Nature et les Causes de la richesse des Nations** » (1776) pose explicitement la question que nous nous posons. Il s'agit de comprendre la nature de la richesse, pour en déduire ses causes, et fonder rationnellement les thèses libérales qui, depuis le début du XVIIIe siècle s'opposent déjà sur ce point aux conceptions mercantilistes. Pour Smith, la richesse de la Nation, c'est l'ensemble des produits qui agrémentent la vie de la nation tout entière, c'est-à-dire de toutes les classes et de toutes leurs consommations. L'or et la monnaie ne constituent donc plus la richesse, elles n'ont en elles-mêmes aucune autre utilité que celle d'intermédiaire de l'échange. Adam Smith rejoint donc la vision de la monnaie proposée par Aristote dans l'Antiquité. Pour lui, l'origine de la richesse est le travail des hommes. Il pose ainsi les bases de la doctrine de la valeur travail, qui sera pleinement théorisée au siècle suivant par David Ricardo.

Cette richesse, comment est-elle produite, et comment peut-on l'accroître ? En tentant de répondre à cette question, Smith propose une analyse de la croissance économique. Analysant l'économie de son temps, il distingue trois grandes causes de l'enrichissement de la nation : la division du travail, l'accumulation du capital, et la taille du marché. La division du travail consiste en une répartition toujours plus spécialisée du processus de production de sorte que chaque travailleur peut devenir spécialiste de l'étape de la production à laquelle il se dédie, accroissant donc l'efficacité de son travail, sa productivité (c'est la division *technique* du travail). Mais ce qui est établi au sein de l'atelier (de la fabrique d'épingles) est également vrai au niveau de la Nation dans son ensemble : en divisant *socialement* le travail en *métiers* dans lesquels chacun peut se spécialiser, on accroît la productivité globale du travail de la Nation, et ce faisant son enrichissement. Or, ce qui permet la division du travail, c'est l'échange (remarquons que cela n'est vrai que pour la division *sociale* du travail : au sein de l'atelier les produits ne s'échangent pas, et la division *technique* du travail procède de l'organisation consciente, de la main *visible* du manager, pas de celle, *invisible*, de l'échange). Les hommes se répartissent les tâches pour survivre, puis s'échangent les fruits de leur travail. Plus les échanges s'accroissent, plus les hommes sont à même de se consacrer à une tâche particulière et d'espérer des autres la satisfaction de leurs autres besoins. Il existe toutefois un obstacle à la division du travail, c'est la taille du marché. Plus les hommes sont nombreux, plus ils peuvent se diviser les tâches. Si le marché n'est pas

assez grand, le surplus de production permis par une division du travail toujours accrue ne trouvera pas acheteur.

C'est donc l'échange davantage que le commerce (conçu comme un métier, une activité professionnelle particulière réduite à la recherche directe d'un bénéfice) qui est à la source de la richesse des individus et des Nations. Et il le fait « spontanément » : l'opportunité de l'échange suffit chacun à se spécialiser en fonction de ses intérêts et sur la base de ses avantages productifs. Il suffit donc de « laisser faire laisser passer » pour contribuer à l'enrichissement global de la Nation.

Au rebours des thèses mercantilistes, les thèses classiques sont donc (1) que la richesse est réelle, la monnaie n'étant qu'un moyen d'échange ; (2) que la production en est l'origine ; (3) que l'État doit se garder d'intervenir, et doit laisser opérer la « main invisible du marché ». Ce qui est vrai pour la division sociale du travail au sein de la nation l'est ensuite, par extension, concernant la division *internationale* du travail : les Nations se spécialisent en fonction de leurs avantages productifs et le libre échange est facteur de prospérité pour tous, par les spécialisations qu'il autorise.

La démonstration repose on le sait sur la notion d'avantages absolus (basés sur la comparaison des productivités absolues, des coûts de production unitaires), que **Ricardo (*des principes de l'économie politique et de l'impôt*, 1817)**, généralisera en faisant référence à la notion d'avantage comparatif (qui convoque implicitement la notion de coût d'opportunité d'une spécialisation, et non celle de coût de production)

À leur tour, **Eli Hecksher ("The Effect of Foreign Trade on the Distribution of Income", 1919)** puis **Bertil Ohlin (*Interregional and International Trade*, Cambridge, Harvard University Press, 1933)**, font de l'intuition ricardienne la base du modèle standard de la théorie du commerce international, en expliquant la présence d'échanges internationaux par les différences de dotations en facteurs de production de chaque pays : chaque pays se spécialise donc dans les productions qui nécessitent en entrée une part conséquente du facteur qu'elles détiennent en abondance. Ce sont donc les différences de dotations initiales en facteurs de production qui sont à l'origine des avantages spécifiques de chaque pays. En 1941, **Paul Samuelson et Wolfgang Stolper ("Protection and Real Wages", *Review of Economic Studies*)** en déduisirent un théorème important sur la rémunération des facteurs, qui fut systématiquement incorporé dans la présentation du modèle, désormais connu sous l'abréviation HOS. Heckscher et Ohlin disent qu'en se spécialisant et en échangeant, les pays augmentent globalement leurs revenus. Stolper et Samuelson ajoutent qu'au sein d'un pays, il y a des différences dans la rémunération des facteurs. Si un pays se spécialise dans les produits « à forte intensité de main-d'œuvre », les salaires des travailleurs sont augmentés et les profits des détenteurs de capital diminuent et inversement si le pays se spécialise dans les produits « à forte intensité de capital ». Pour le dire d'une autre manière, la rémunération relative du facteur relativement le plus rare dans chaque pays diminue tandis que celle du facteur relativement le plus abondant augmente. **Le théorème de Stolper-Samuelson** est donc une première tentative d'explication, dans le cadre de la théorie traditionnelle du commerce international, des effets d'accentuation ou de réduction des inégalités suite à l'ouverture des économies des pays.

Théorie stratégique du commerce et nouvelle économie géographique

La théorie traditionnelle de l'échange international s'intéresse aux effets du commerce international sur les nations en retenant comme hypothèse de base que la concurrence est pure et parfaite. Il est déduit que le libre-échange améliore la position des nations qui échangent, incitant donc au démantèlement des barrières protectionnistes.

Toutefois les situations de concurrence pure et parfaite sont rares: "l'essentiel du commerce industriel est réalisé pour des produits de secteurs que nous considérons comme des oligopoles lorsque nous les étudions sous leur aspect domestique" (Krugman). Dans la majorité des cas les marchés sont en situation de concurrence imparfaite où le nombre de firmes produisant un bien et agissant sur le marché est faible. L'environnement oligopolistique ainsi obtenu est appelé un **environnement stratégique**. Cet environnement stratégique se caractérise par l'émergence et la résistance du profit. Dans ces conditions, il peut être rationnel d'imposer une réglementation protectionniste.

Ces idées constituent la base théorique de la politique commerciale stratégique et ont donné naissance à une nouvelle approche économique de l'échange international, dénommée "nouvelle économie internationale", initiée par Brander et Spencer. **Paul Krugman** a participé à cette nouvelle approche. L'apparition de cette théorie remonte à la fin des années 1970, mais elle s'est surtout développée dans les années 1980.

La Nouvelle économie géographique, elle, est née d'une application à l'économie régionale des nouvelles théories du commerce international, et se développe très rapidement à partir du milieu des années 1990. Le point de départ est très vraisemblablement à trouver dans le livre de **Paul Krugman** *Géographie Commerciale* (***Geography and Trade*** dans sa version originale publiée en 1991)

L'idée de base qui est exposée dans ce livre et qui sera développée peu après dans un article fondateur (*Increasing Returns and Economic Geography*, NBER) est la suivante : les logiques d'agglomération sont au cœur de la dynamique des échanges. Cette approche renouvelle les travaux de l'économie régionale sur la polarisation et la croissance locale. Ainsi, la croissance des territoires, basée sur la capacité de ceux-ci à augmenter leur production de biens et services, ne doit pas uniquement être pensée de manière statique, comme c'est le cas dans les modèles comparatifs : dès lors qu'il y a des coûts de transport ou de transaction, que la main-d'œuvre n'est pas totalement mobile entre les pays ou entre les secteurs, les arbitrages ne se font plus suivant les mêmes logiques que dans le cas ricardien. La région la plus importante offre par exemple des débouchés plus importants ; si les coûts de transport entre régions sont élevés, les entreprises (notamment les petites unités, les entreprises de service et de distribution, etc.) auront tendance à se localiser à proximité de ce marché final, en dépit de coûts du travail souvent plus importants. Mécaniquement, cela accroît le nombre de fournisseurs ayant intérêt à se localiser eux aussi dans cette région. Au final, l'agglomération nourrit l'agglomération : il y a un effet boule de neige. Celui-ci est alimenté par les conditions de coût et débouchés objectives ou anticipées.

Par la suite, l'accumulation d'entreprises et de salariés dans une même région y fera augmenter les coûts du travail. Dès lors que le différentiel de coût de travail entre la région dynamique et les autres régions dépasse le différentiel de coût de transport, les entreprises peuvent faire le choix alternatif de se (re-)localiser dans la région périphérique.

Dès lors que les salariés ne sont pas totalement mobiles d'une région à l'autre ou d'un secteur à l'autre, ces changements de choix de localisation peuvent, en déplaçant les emplois, déplacer aussi les poches de chômage.

La **dégradation des termes de l'échange** est une thèse géopolitique employée pour exprimer des situations de baisse inéluctable du prix des produits des pays du Sud face à ceux des pays du Nord, et plus précisément entre produits des pays industrialisés et les produits des pays du Tiers monde ou pays les moins avancés. Le terme provient de l'expression en économie de la **thèse de Singer-Prebisch** selon laquelle les termes de l'échange des produits primaires (produits de l'agriculture et matières premières) face aux produits manufacturés tendent à se dégrader au cours du temps.

La détérioration des termes de l'échange a particulièrement affecté les pays d'Afrique noire, et dans une moindre mesure, d'Amérique centrale et du Sud. Dans ces pays, la détérioration des termes de l'échange a même amené à un sous-développement : les pays s'appauvrissent au lieu de se développer, la totalité des terres agricoles étant souvent monopolisées pour des cultures d'exportation, qui ne permettent plus à la population de se nourrir, sans pouvoir importer pour autant les produits de première nécessité. En 1958, l'économiste indo-américain **Jagdish Bhagwati** a montré que la croissance de la production induite par l'ouverture au commerce international pouvait en effet se révéler appauvrissante pour le pays accroissant ses exportations. En effet dans ce cas limite, il est possible d'avoir une « **croissance appauvrissante** » : la hausse de la production entraîne une dégradation des termes de l'échange sur les marchés mondiaux, dégradation provoquant une perte de revenu que la hausse du volume des ventes ne parvient pas à compenser si bien que le pays se retrouve à produire plus pour gagner moins.

L'analyse perd de nos jours de sa pertinence avec l'industrialisation rapide de certains pays émergents, l'exportation de produits manufacturés de la part de ces pays émergents, le développement de l'économie des services, notamment dans les pays du nord, la demande croissante de biocarburants qui accroît le besoin de denrées telles que le sucre, les oléagineux et les céréales, la crise financière, qui a positionné en 2008 les produits alimentaires comme produits refuge pour certains investissements,...

De plus en plus de pays dits moins avancés offrent des exportations mixtes. En particulier deux types de pays moins avancés ont échappé à la dégradation, voire amélioré leurs termes de l'échange :

1. les pays qui ont misé sur le développement par la main d'œuvre à bas coûts, principalement en Asie : les 4 Dragons, qui ont maintenant rejoint la liste des pays développés (Corée du Sud, Hong Kong, Taïwan, Singapour) et les nouveaux Tigres (Viêt Nam, Thaïlande, Birmanie, Malaisie), qui essayent de suivre cette voie, tout comme la Chine et l'Inde, au total une masse de population considérable.
2. les pays pétroliers, qui ont constitué un cartel (l'OPEP) et appliqué unilatéralement des hausses de prix sur un produit dont le nord ne pouvait pas se passer. Ces hausses de prix sont à l'origine des deux chocs pétroliers (1973 et 1979), qui ont favorisé une crise économique aiguë au nord, puis dans le reste du monde par répercussion.

Une partie de l'Afrique et de plus rares pays d'autres continents peuvent toutefois être considérés comme encore concernés

Croissance endogène : diffusion des innovations (via l'importation des biens d'équipement où l'accès au stock mondial de connaissances).

Problématique possible

Finalement, au regard des éléments disponibles dans le dossier, des usages qu'il était possible d'en faire, et des connaissances complémentaires qu'il était opportun de convoquer, il pouvait être possible de préciser la problématique par les questionnements suivants :

De quelle manière le commerce, au sens non d'une activité professionnelle, mais conçu comme l'échange de biens et services, peut-il être source d'enrichissement des Nations ? (aspect positif)

Convient-il alors, dans l'intérêt des Nations, de le protéger ou au contraire de le libéraliser ? (aspect normatif)

La démonstration recherchée, nécessairement nuancée, pouvait alors être énoncée, par exemple, de la manière suivante :

L'échange, davantage que le commerce, est source d'enrichissement, non pas en tant qu'il favoriserait par lui même l'enrichissement monétaire de quelques uns (les marchands, vision mercantiliste), mais en raison de ce qu'il autorise une division sociale et internationale des processus productifs qui est, elle, source d'accroissement de la productivité globale des facteurs de production, et donc d'enrichissement réel global (vision classique). Il conviendrait donc de favoriser le libre échange (l'ouverture commerciale) et de se défier du protectionnisme.

Pour autant, si l'échange apparaît, au rebours d'une vulgate néo-mercantiliste, comme un jeu à somme positive, il est vecteur de formes renouvelées d'inégalités entre individus et entre territoires sous l'effet de la réallocation fonctionnelle et spatiale des ressources productives et de leur mise en concurrence sur grande échelle. Il peut donc, s'il n'est accompagné de politiques publiques volontaristes de redistribution et de ré-industrialisation des territoires, susciter des replis protectionnistes, ou fragiliser l'adhésion des populations aux perspectives qu'il ouvre. Entre libre échange et protectionnisme, une troisième voie pourrait alors apparaître comme étant la recherche négociée d'un « juste » échange.

Plan possible

Introduction

Les débats sur le lien existant entre commerce et enrichissement et/ou développement sont au cœur des interrogations de l'économie politique, puis de la science économique sur « la Nature et les Causes de la Richesse des Nations » (pour paraphraser l'ouvrage célèbre d'Adam Smith de 1776). Ils ont notamment mis aux prises mercantilistes et classiques qui, au nom d'une conception opposée de la Nature de la richesse (monétaire pour les premiers, constituée des « choses nécessaires à la vie » pour les seconds) ont souhaité les uns protéger le commerce, seul moyen d'établir une balance commerciale excédentaire ; les

autres le libéraliser au contraire pour qu'il rende possible les spécialisations productives nécessaires à l'enrichissement *réel* des Nations. Ces débats sont en particulier apparus lors de la Révolution Industrielle avec, par exemple, les revendications autour de l'abolition des *corn laws* en Angleterre (qui opposèrent Ricardo et Malthus), et l'imposition du traité de libre échange franco-anglais (dit « Cobden- Chevallier ») par Napoléon III. Ce débat sur la nature des liens entre commerce et enrichissement a donc notamment été vif concernant la question des échanges internationaux.

Lorsque la thématique du développement s'est généralisée, aux lendemains de la deuxième guerre mondiale, la question des vertus du commerce s'est relativement effacée au profit du rôle de l'État et des politiques auto-centrées, mais les années 1980 ont vu son retour en force. Retour justifié à la fois par des constats empiriques et l'évolution de la réflexion théorique. Ainsi la question de l'ouverture commerciale a été placée au centre du « Consensus de Washington ».

Il convient donc d'interroger la nature des liens entre l'ouverture commerciale, c'est-à-dire une insertion plus poussée d'une économie dans les flux d'échanges de biens et services internationaux, la croissance (laquelle désigne la variation positive de la production de biens et de services dans une économie sur une période donnée) et, au-delà, le développement, ensemble de transformations qui rendent aptes une économie à faire croître son produit global.

Peut-on identifier un lien positif entre ouverture commerciale et développement ? Quelle place joue la dynamique de la croissance dans ce processus ? Quelle est la nature exacte de ce lien : mécanisme automatique ou nécessité de conditions particulières, voire risque d'effets pervers ?

Nous analyserons dans un premier temps les arguments empiriques et théoriques qui permettent de conclure à la nécessité de l'ouverture commerciale pour permettre le développement puis nous montrerons que l'ouverture commerciale peut avoir des effets contrastés.

I. Le commerce, source d'enrichissement global...

A. Des expériences de développement qui justifient le lien ouverture commerciale croissance et développement

- constat d'un demi siècle de développement économique : pays qui enclenchent un processus de développement et de rattrapage économique sont caractérisés par une insertion accrue dans le commerce mondial ;
- pays marginalisés dans le commerce mondial (PMA, en particulier africains) apparaissent marqués par des difficultés économiques structurelles ;
- expériences de développement autocentré conduisent à des échecs ou à un faible taux de croissance ;
- *réorientation de la politique en matière d'ouverture commerciale de la Chine (1979) et de l'Inde (début des années 90) est marquée par une forte accélération des taux de croissance*
- *appui : document 2 , document 3*

- *L'échange est ainsi, bien davantage qu'on le souligne généralement, un jeu à somme positive : **document 6***

- ...

B. Les conclusions empiriques sont renforcées par des analyses théoriques qui explicitent le lien ouverture commerciale – croissance

- analyses des économistes classiques (Smith – 1776, Ricardo – 1817 (**Document 1**)) : ouverture permet un gain d'efficacité (division du travail, économie de facteurs de production) ;
- analyses modernes mettent l'accent sur des facteurs dynamiques liés à l'ouverture : diffusion des innovations (en particulier via les importations de biens d'équipement), économies d'échelle grâce au développement des exportations, diffusion des gains de productivité réalisés dans les secteurs modernes dans l'ensemble de l'économie, accès au stock mondial de connaissances (perspective de la croissance endogène) ;
- ouverture apparaît également comme facteur de rationalisation des économies : incitations microéconomiques (impact de la concurrence), rigueur macroéconomique (en particulier dans le domaine monétaire) ;
- ...

C. La croissance et l'ouverture se combinent pour favoriser le développement

- la croissance apparaît comme une condition du développement : elle permet de dégager des moyens financiers et génère des gains de productivité pour permettre les investissements dans le domaine social ;
- l'ouverture commerciale peut également être accompagnée et relayée par des investissements étrangers qui font évoluer les marchés du travail et les conditions sociales ;
- l'ouverture commerciale entraîne une pression sur l'évolution des institutions, notamment politiques, relayée aujourd'hui par les grandes institutions internationales ;
- le libre commerce est aussi, au-delà de ses vertus économiques, dans l'esprit de Ricardo, facteur de paix et de concorde : « l'échange lie entre elles toutes les nations du monde civilisé par les nœuds communs de l'intérêt, par des relations amicales et en fait une seule et grande société ». C'est également le thème du doux commerce de Montesquieu : exemple de l'Europe.

II. ... mais véhicule des formes renouvelées d'inégalités

A. entre individus

- Montesquieu : « le mal arrive lorsque l'excès des richesses détruit cet esprit de commerce : on voit tout à coup naître les désordres de l'inégalité, qui ne s'étaient pas encore fait sentir [et] (...) lorsque la démocratie est fondée sur le commerce, il

peut fort bien arriver que des particuliers y aient de grandes richesses et que les mœurs y soient corrompues » ;

- empirique : les inégalités globales reculent, mais les inégalités inter-nation se creusent que ce soit dans les pays émergents ou les pays développées (**Document 3**) ;
- théorique : Stolper – Samuelson. Courbe de Kuznets et sa critique.

B. ... et entre territoires

➤ **Document 5**

- détérioration des termes de l'échange et croissance appauvrissante ;
- Nouvelle géographie économique.

III. ... ce qui justifie une réflexion sur les accompagnements politiques nécessaires : du libre échange au juste échange

A. Une lutte contre les inégalités

- *inégalités de revenu*
- *inégalités sociales*
- *accompagnement des mobilités professionnelles et sécurisation des trajectoires professionnelles*

B. Une politique commerciale stratégique ?

3. Le traitement du sujet par les candidats

3.1- Commentaires sur le fond

Les membres du jury ont relevé beaucoup de confusions sur l'analyse des termes du sujet. La notion de commerce est trop souvent identifiée, où à la seule activité de commerce (et l'enrichissement identifié au bénéfice commercial) ou au seul libre échange, ou encore à la concurrence : Or, nous l'avons dit le sujet, qui est un sujet d'économie, concernait à l'évidence la question de l'enrichissement *des Nations* (et non des marchands) et de son rapport à l'échange. Chez les mercantilistes, l'enrichissement de la Nation passe en effet par le commerce, mais certainement pas par le libre-échange. Il fallait donc au minimum évoquer la question et s'interroger sur les canaux par lesquels le commerce (entendu comme l'activité généralisée de l'échange) peut produire l'enrichissement de tous.

De même, l'analyse du terme « source » a été défectueuse, et trop souvent l'analyse a voulu être celle d'une causalité directe, et tout un pan (majoritaire) de la science économique ainsi ignoré faisant du commerce (de l'échange) une condition nécessaire, mais pas suffisante à l'enrichissement de tous.

Sur les problématiques développées, une erreur récurrente a été de vouloir produire à tout prix un autre questionnement. Il en est résulté logiquement que beaucoup ont voulu répondre à des questions qui n'étaient pas la question posée. Les documents ont été trop souvent mal utilisés. Beaucoup trop peu de références théoriques, des fautes sur les noms propres, une maîtrise insuffisante y compris des théories élémentaires (nous pensons aux théories du commerce international).

3.2- Commentaires sur la forme

Le principal défaut sur la forme consiste dans l'application très scolaire des consignes de rédaction d'une dissertation. Par exemple, lorsqu'il est signifié qu'il faut expliciter les termes du sujet, il n'est pas nécessaire de le faire sous la forme d'un inventaire à la Prévert. Une grande partie de ce travail doit rester implicite et l'introduction doit servir à préciser sous quel angle on a choisi d'aborder le sujet.

Il faut faire extrêmement attention à l'orthographe : nous recrutons de futur-e-s enseignant-e-s et il est difficile d'imaginer la moindre tolérance sur ce point.

4. Conseils aux candidats

Les conseils restent les mêmes :

Pour préparer l'épreuve une connaissance des concepts et des principales théories économiques est incontournable : le concours est un concours d'agrégation en économie et gestion. L'exigence, sinon d'une parfaite maîtrise, mais pour le moins de la connaissance la plus complète de la théorie économique est donc affirmée.

Le suivi de l'actualité économique dans les quotidiens, les revues et sites spécialisés de vulgarisation économique, permet aux candidats de resituer le sujet dans son contexte, d'y puiser des accroches, des références empiriques.

Pour le reste, et au cours de l'épreuve, il est impératif d'investir le temps et la précision nécessaire à l'analyse du sujet, à sa compréhension, et à l'établissement de la problématique. La problématique d'une dissertation est un questionnement auquel il est attendu une réponse logique et argumentée. L'introduction du devoir est le moment essentiel où la candidate ou le candidat doit affirmer sa vision du sujet, et les réponses qu'elle ou il souhaite apporter.

Enfin, et puisque l'épreuve est une épreuve de dissertation à partir d'un dossier, il est impératif que les documents fournis soient analysés et utilisés à des fins démonstratives : le devoir n'est ni un commentaire de documents, ni une simple dissertation. Il est une dissertation à partir des connaissances personnelles des candidat-e-s et d'un dossier documentaire. Les éléments de correction donnés plus haut indiquent la manière dont il faut procéder, de manière très méthodique pour (1) interroger le sujet et ses termes ; (2) interroger les documents et repérer l'usage qu'il est possible d'en faire (3) convoquer les références théoriques pertinentes ; (4) articuler le tout dans une problématique, une démonstration et un plan structuré qui les sert.

ÉTUDE DE CAS PORTANT SUR LA GESTION DES ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS

OPTION A : ADMINISTRATION ET RESSOURCES HUMAINES

1. Les résultats

Nombre de copies : 192	
Distribution des notes	
Moyenne	5,37
Note la plus élevée	14,5
Note la plus basse	0,5
Écart-type	2,77
Répartition des notes	
Inférieures à 5	83
Comprises entre 5 et moins de 10	96
Supérieures à 10	13

2. L'analyse du sujet

L'étude de cas a pour contexte PLURIS VILLE (*nom fictif*), unité régionale d'une grande entreprise de transport routier de marchandises.

L'introduction du sujet annonce que son secteur d'activité est l'objet de transformations, qui ont conduit PLURIS VILLE à proposer à ses clients des solutions flexibles et à revoir son organisation (par exemple, avec la centralisation des agences, la mise en place d'un juste à temps ou encore le projet Géopro) et le contenu du travail.

Dans ce contexte, PLURIS VILLE doit faire face à plusieurs questions : une pénurie de compétences, pour des postes dont les besoins sont amenés à augmenter (postes de chauffeurs et d'agents de quai) et la gestion d'un changement organisationnel (suite au projet Géopro).

La candidate ou le candidat est chargé-e d'accompagner le responsable des ressources humaines (RRH) dans ce projet de gestion des ressources humaines. Ce dernier lui a confié deux dossiers correspondant à de véritables missions :

- Le diagnostic de la gestion des ressources humaines, qui conduit à analyser la politique d'emploi (dossier 1) ;
- L'analyse et l'accompagnement du projet GEOPRO (dossier 2).

Comme en 2013, le sujet précise clairement les attendus : « Pour réaliser les travaux demandés, il vous faudra nécessairement mobiliser des grilles de lecture théoriques adaptées afin d'analyser la situation et de proposer des améliorations pertinentes et réalistes. L'articulation entre les concepts théoriques et le contexte du cas ainsi que l'utilisation d'outils de gestion appropriés seront également primordiales pour conduire vos missions. ».

2.1. Partie n°1

Le premier dossier comprend tout d'abord une analyse approfondie de la GRH, et plus particulièrement de la politique d'emploi de PLURIS VILLE à travers l'étude du bilan social, dont des extraits sont proposés en annexe, et d'extraits d'entretiens réalisés sur le terrain. L'analyse du bilan social comporte plusieurs volets :

- l'analyse des effectifs, comprenant des pyramides des âges et des anciennetés ;
- L'analyse des embauches, des départs et des promotions ;
- Et l'analyse des absences.

Pour chacun des domaines d'analyse, la candidat ou le candidat était invité-e à dresser un constat structuré, étayé par des données chiffrées et des extraits d'entretiens, à réaliser un diagnostic de la GRH, puis à proposer dans une note de synthèse une analyse des évolutions possibles en matière de pratiques de GRH au sein de PLURIS VILLE.

Il s'agit ici d'évaluer la capacité des candidat-e-s à réaliser des calculs chiffrés (pourcentages, taux de variation, taux d'absentéisme, et évolution du taux de *turn over* notamment) et de les confronter aux données qualitatives pour faire ressortir les points clés de la politique d'emploi de l'entreprise. La capacité des candidat-e-s à sélectionner et synthétiser les données les plus significatives est évaluée.

En ce qui concerne l'étude des variations d'effectifs, une grande majorité de candidat-e-s se sont contentés de rapporter des données brutes sans chercher à les convertir en pourcentages pour rendre leur constat plus clair et significatif. Le plus souvent, ce constat n'était pas structuré et les données étaient présentées sans véritable lien entre elles. De plus, peu de candidat-e-s ont fait l'effort de mobiliser des indicateurs précis et propres à la GRH (par exemple, les taux de *turn over* et d'absentéisme) pour décrire les phénomènes observés. Les données chiffrées et les témoignages ont très souvent été traités en parallèle, par exemple dans le cadre de tableaux juxtaposant données qualitatives et données quantitatives, sans que le lien entre ces données ou une synthèse ne soit proposée. Quelques candidat-e-s ont cependant proposé une analyse en termes de points forts / points faibles en fonction de rubriques de GRH.

La forme et la structure de cette note de synthèse, comme pour toutes celles demandées dans le cadre du sujet, était prise en compte (par exemple, objet, à l'attention du RRH, synthèse de l'état des lieux, structuration de la note en parties, propositions opérationnelles, date, lieu, signature). En termes de constat, les candidat-e-s pouvaient notamment reprendre quelques données clés et mobiliser les notions d'image métier, de fidélisation et d'image employeur en citant quelques auteurs de référence sur ces sujets. Les pistes envisageables étaient multiples, en termes d'emploi et de promotions, mais devaient être opérationnelles et argumentées.

Seule une minorité de candidat-e-s ont proposé des actions pertinentes et surtout contextualisées pour accompagner les évolutions constatées. Par exemple, certain-e-s se sont polarisé-e-s presque exclusivement sur la résorption du déséquilibre d'effectif entre hommes et femmes (80/20%), dans une entreprise de transport qui faisait surtout face à une pénurie majeure de candidat-e-s. De nombreux candidat-e-s ont eu aussi recours à des mesures standardisées, sans véritable lien avec la réalité du cas. Très peu de candidat-e-s

ont réellement approfondi, par exemple, les moyens à mobiliser pour renforcer l'attractivité de l'entreprise.

Le deuxième volet du premier dossier demande de réaliser un diagnostic spécifique des pratiques de GRH en matière de flexibilité. Pour réaliser ce travail, il s'agit de définir et de caractériser les pratiques de flexibilité en matière de GRH, avant d'analyser les pratiques de PURIS VILLE en rapport avec les contraintes du secteur et le type d'organisation et de formuler des propositions destinées au RRH sur les évolutions possibles.

Une capacité des candidat-e-s à synthétiser, mais aussi à présenter des travaux de référence sur le thème de la flexibilité **en GRH** ou sur l'entreprise flexible est attendue. La question relative aux préconisations ne suppose pas de réponse prédéterminée ; en revanche, une analyse structurée, contextualisée et argumentée est souhaitée. Peu de candidat-e-s sont cependant allés au-delà de la synthèse des annexes. Certains se sont contentés de reprendre des références citées dans le sujet, d'autres ont listé des auteurs déconnectés du sujet ou portant sur la flexibilité d'une façon très générale. Les recommandations sont souvent restées très générales, voire naïves : comme par exemple, supprimer toute forme d'emploi flexible, celui-ci étant vu comme étant néfaste car d'essence précaire quelle que soit sa nature et son contexte d'usage.

Le troisième volet consiste à mettre en place un accord de GPEC. Il s'agit de présenter de manière structurée les enjeux et la place de la GPEC dans les pratiques de GRH et d'exposer les obligations juridiques des entreprises dans ce domaine, avant de proposer au RRH une méthodologie et des pratiques adaptées au contexte pour appliquer cet accord, et enfin de rédiger une note de synthèse destinée à informer les managers intermédiaires et les collaborateurs de ce nouveau dispositif.

Si les candidat-e-s ont témoigné pour la plupart de bonnes capacités de synthèse et de structuration, peu d'entre eux ont su dépasser le seul cadre des informations communiquées en annexe pour nourrir le contenu de leur note. Une présentation claire des auteurs en GRH était attendue sur ce sujet, et non des références connexes (par exemple, sur la compétence stratégique). De nombreux candidat-e-s ont su expliquer le modèle de base de la GPEC ou énoncer plus ou moins précisément une obligation juridique ; en revanche, l'analyse de la mise en œuvre a été régulièrement superficielle et déconnectée du contexte, le modèle étant « plaqué » sur PLURIS VILLE. Il convient de rappeler également que les réponses apportées doivent être compréhensibles pour le destinataire d'une note de synthèse ou d'un rapport : ici, les collaborateurs n'étaient pas forcément au fait de ce qu'est la GPEC ou un entretien de milieu de carrière, par exemple, donc un effort de pédagogie était attendu.

2.2. Partie n°2

La seconde partie du dossier porte sur l'analyse et le pilotage d'un changement organisationnel provoqué par la mise en œuvre d'un nouveau projet de système d'information, GEOPRO. L'objectif est d'évaluer les connaissances des candidat-e-s dans le cadre d'un dossier davantage managérial. Il s'agissait de s'appuyer sur des grilles théoriques d'analyse adaptées au cas et permettant de mettre en perspective les documents fournis en annexe et les éléments de contexte présentés.

Proposer un plan de communication interne concernant le projet GEOPRO constituait la première étape. Pour réaliser ce travail, il s'agit de définir le concept de changement et de

rappeler les différentes analyses théoriques dans ce domaine, puis de rédiger une note de synthèse destinée à informer les managers intermédiaires du principe et des enjeux du nouveau dispositif, et enfin de proposer les grandes lignes d'une méthode et des moyens de communication sur le projet GEOPRO.

Bien que les définitions du changement soient souvent très personnelles, un certain nombre de copies présentent une liste d'auteurs connexes ou hors sujet pour proposer des références clés, classiques (comme Lewin, par exemple) ou parfois récentes, en les présentant plus ou moins rapidement. La note de synthèse a souvent proposé une synthèse correcte du document, mais ne présentait pas clairement les enjeux et conséquences concrets du dispositif pour les interlocuteurs eux-mêmes. Indiquer que le dispositif est « révolutionnaire » ou « très innovant » ne suffit pas. Les propositions concernant la méthode et les moyens de communication se sont la plupart du temps réduits à une liste d'outils (utiliser l'intranet, un diaporama) ou à une communication très descendante (faire des notes de service). Le sujet supposait cependant que les propositions soient à minima argumentées, à travers un lien avec les théories relatives au changement ou la mobilisation de théories de la communication.

Le second volet du second dossier consiste à mettre en place des outils de gestion de projet RH. Une présentation de quelques dispositifs opérationnels, concrets, cohérents avec le contexte du cas, est attendue.

Ici, très peu de copies ont témoigné de connaissances théoriques (par exemple, notion de risque RH, ou de criticité) et rares ont été les candidat-e-s ayant mobilisé des outils opérationnels propres à ce domaine de la GRH (par exemple, faire des devis, évaluer la faisabilité du projet...), alors que paradoxalement, des références précises sur l'accompagnement du projet avaient pu être mentionnées. Notamment, la plupart des candidat-e-s ont semblé ignorer le concept de risque (y substituant une approche vague des « dangers » du projet).

Enfin, le dernier volet de ce second dossier comporte une analyse de l'appropriation du dispositif GEOLOC par les livreurs, à partir de leurs témoignages, en annexe, ainsi que de références d'auteurs et de courants théoriques pertinents. Un dispositif opérationnel d'accompagnement du changement, concret et opérationnel, adapté au cas de PLURIS VILLE, est enfin souhaité.

Comme dans les autres rubriques de ce second dossier, il apparaît que des candidat-e-s ont su mobiliser des courants théoriques mais que le volet pratique était très peu opérationnel. Rares sont les candidat-e-s qui ont défini le concept d'appropriation ou mobilisé des théories relatives à l'appropriation du changement. Beaucoup ont simplement repris des auteurs généralistes souvent hors sujet, mais certain-e-s ont en revanche expliqué clairement les étapes d'un changement et de son accompagnement. La présentation du dispositif d'accompagnement du changement s'est trop souvent réduite à une campagne de communication.

3. Le traitement du sujet par les candidats

3.1. Commentaires sur le fond

Comme en 2013, le sujet rappelait explicitement aux candidat-e-s la nécessité de mobiliser des grilles de lecture théoriques adaptées afin d'analyser la situation et de proposer des améliorations pertinentes et réalistes. De plus, il était précisé que l'articulation entre les concepts théoriques et le contexte du cas ainsi que l'utilisation d'outils de gestion appropriés étaient primordiales pour conduire les missions. Les membres de la commission déplorent encore une fois que la grande majorité des candidat-e-s n'aient pas répondu à ces exigences, en s'acharnant à ne mobiliser que des auteurs généralistes. Il faut rappeler ici la nécessité, pour les candidats désirant se préparer sérieusement à cette épreuve, de se constituer un fonds personnel d'auteurs et de théories actualisés sur les thèmes clés de GRH. De plus, les candidat-e-s doivent savoir que les membres de la commission n'hésitent pas à valoriser les copies qui proposent des références théoriques pertinentes et à jour, jugées pertinentes sur les thèmes précis qui sont analysés.

Cette année encore, nous rappelons également que les travaux demandés s'inscrivent toujours dans un contexte donné et que leur réalisation doit être appréhendée avec pragmatisme. Les candidat-e-s doivent donc se demander quels sont les objectifs du travail demandé, quel est la ou le destinataire de la production réalisée et en quoi elle lui sera utile pour sa prise de décision.

Sur le plan pratique, les outils de GRH proposés restent déconnectés de la réalité du cas et révèlent une exploitation peu approfondie des annexes qui fournissent pourtant des éléments de contexte du cas déterminants. Ces questions font parfois l'objet d'une lecture trop rapide, ce qui entraîne des réponses incomplètes voire inappropriées. Quand elles sont pertinentes, les réponses restent très partiellement ébauchées et les documents venant à l'appui de la proposition sont souvent incomplets et inexploitablement en l'état. Il convient de rappeler enfin que l'articulation théorique/pratique est révélatrice de la double exigence qui impose de prendre de la hauteur par rapport au contexte du cas et de proposer des actions pertinentes et contextualisées.

3.2. Commentaires sur la forme

Les candidat-e-s auront toujours intérêt à faire précéder leurs travaux d'une introduction présentant leur problématique et le plan du dossier traité. Attention cependant à ne pas proposer des introductions minimalistes sans véritable problématique ou suggérant un plan qui ne sera pas respecté par la suite. De même les copies proposant une conclusion sont extrêmement rares !

La numérotation des questions impose le respect d'une progression dans le traitement des dossiers, mais elle laisse une marge de manœuvre dans la manière de réaliser le travail demandé ou de répondre à la question posée. C'est pourquoi, il est vivement conseillé d'organiser systématiquement les éléments de réponse et, le cas échéant, d'indiquer clairement la structure de leur réponse ou des travaux réalisés. De plus, les membres de la commission rappellent que la qualité d'argumentation est l'unique vecteur d'appréciation des capacités de réflexion de la candidate ou du candidat.

La clarté du style, la correction de l'orthographe, la lisibilité de l'écriture et l'absence de rature contribuent à la qualité des copies.

Certaines consignes, pourtant énoncées de manière explicite, n'ont pas toujours été respectées et les réponses apportées ne correspondaient pas, quant à leur forme, au travail demandé. Le jury invite une nouvelle fois les candidat-e-s à établir des distinctions entre les outils de communication interne (note de synthèse, rapport, compte rendu...) ou de gestion (tableau de bord, grille d'analyse, plan d'action...).

4. Conseils aux candidats

La connaissance du référentiel de l'épreuve est indispensable.

Compte tenu de la durée de l'épreuve, les candidats doivent être capables d'estimer le temps qu'ils vont consacrer à chacun des dossiers et d'évaluer le temps moyen de réalisation des travaux demandés. Cette aptitude ne peut s'acquérir que par l'expérience, ce qui suppose un entraînement régulier à ce type d'épreuve dans les conditions du concours. En effet, de nombreuses copies ne traitent pas ou très peu le second dossier.

Une attention particulière doit être portée aux consignes données pour en saisir le sens et la portée. Pour optimiser leur réponse, il faut se demander si la production (note, rapport, grille, tableau...) sera compréhensible et donc exploitable par sa ou son destinataire.

La présentation des réponses doit être systématiquement accompagnée de tous les éléments nécessaires à leur compréhension, surtout lorsqu'il s'agit de proposer des outils d'aide ou de suivi d'une décision managériale. Les tableaux de synthèse, par exemple, sont bienvenus, s'ils sont commentés.

Les réponses doivent être précises et présenter des propositions opérationnelles pouvant être mises en œuvre efficacement dans l'entreprise plutôt que de suggérer des pistes générales sans contextualisation.

Outre la lecture de manuels dédiés à la GRH, aux sciences de gestion, aux théories des organisations, communication, et psychosociologie, il est indispensable de lire régulièrement la presse ainsi que des ouvrages et des revues spécialisées dans les domaines de la GRH et du management pour identifier les thèmes d'actualité et repérer les apports récents. De telles lectures devraient permettre aux candidat-e-s de se distinguer en mobilisant de manière pertinente des théories et des auteurs récents au côté des théories et auteurs consacrés.

Les manuels fondamentaux sur ces sujets permettent en effet la maîtrise des repères et concepts de base auxquels les sujets font inmanquablement référence. Ceci dit, les candidat-e-s gagneront là encore en différenciation par une lecture méthodique des textes originaux des auteurs majeurs plutôt que par une lecture sélective d'ouvrages de synthèse. Il vaut mieux présenter de manière suffisamment approfondie un nombre limité de références plutôt que de citer rapidement un grand nombre d'auteurs sans montrer réellement leur contribution au thème.

Le jury attend une maîtrise des outils de base des sciences de gestion comme indicateurs, tableau de bord, plan de communication, outils statistiques de base utiles au traitement des données quantitatives pour en extraire des informations pertinentes et significatives.

L'agrégation est un concours de recrutement de l'enseignement secondaire de haut niveau. Les candidat-e- doivent donc avoir à l'esprit que la présentation des copies, l'expression écrite, l'argumentation, la cohérence de la réflexion, la structure logique de la réponse... traduisent des aptitudes pédagogiques à bien communiquer et à convaincre.

ÉTUDE DE CAS PORTANT SUR LA GESTION DES ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS

OPTION B : FINANCE ET CONTROLE

1. Les résultats de la session 2014

Nombre de copies : 151	
Distribution des notes	
Moyenne	7,29
Note la plus élevée	18,5
Note la plus basse	0
Écart-type	4,61
Répartition des notes	
Inférieures à 5	50
Comprises entre 5 et moins de 10	53
Comprises entre 10 et moins de 14	31
Égales ou supérieures à 14	17

Les copies de cette session se caractérisent par une très grande hétérogénéité des résultats comme en témoigne leur écart-type. On peut ainsi distinguer deux populations : une première population, dont les notes sont inférieures à 6/20, et une seconde population, dont les notes sont supérieures à 8/20. Le pourcentage de copies présentant une note supérieure à 10/20 est ainsi plus élevé que ceux des années précédentes, un nombre significatif d'entre elles dépassant d'ailleurs la note de 14/20. Cela a produit un effet d'entraînement sur la moyenne, supérieure à celle des deux années précédentes.

2. Le sujet

2.1- Présentation du sujet

L'étude de cas de 2014 porte sur un groupe de sociétés immobilières cotées, qui exerce les métiers de foncière, de promotion et de services associés, dans les secteurs des bureaux, des parcs tertiaires et des centres commerciaux. Toutes les particularités sectorielles de nature économique, juridique et financière étaient communiquées dans les annexes. Les candidat-e-s disposaient ainsi d'éléments synthétiques afférents au régime des sociétés d'investissement immobilier cotées (SIIC), aux différentes composantes du chiffre d'affaires de ces entités et aux paramètres susceptibles d'influer sur leurs cours boursiers.

Le sujet comprend deux dossiers.

Le premier dossier porte sur l'analyse des enjeux d'une opération de restructuration – une offre d'échange - entre deux sociétés immobilières cotées et sur l'analyse des conséquences

de cette opération sur l'actionnariat existant. Il s'agit ainsi d'analyser l'évolution des pourcentages de détention entre différentes sociétés à l'issue de ces opérations, en intégrant notamment les possibilités offertes pour les détenteurs d'ORNANE (obligations remboursables en numéraire et en actions nouvelles et existantes) d'exercer leurs droits.

Il est ensuite demandé une analyse du point de vue des porteurs de ces titres hybrides, axée sur une étude des caractéristiques de ces titres, telles que leurs spécificités au regard des obligations convertibles, leur prix de remboursement...Ce dossier se termine par une analyse du statut particulier des SIIC, à travers une analyse de leur gouvernance, à situer au regard de la question de la cotation, de l'évolution du secteur immobilier sur ces dernières années et des questions que peuvent soulever le recours à un actionnariat salarié.

Le second dossier est l'occasion d'une réflexion sur le concept de « juste valeur ». Dans un premier temps les questions portent sur les référents en théorie financière orthodoxe et sur les critiques afférentes à ces théories. Dans un second temps il est demandé de calculer l'évaluation pluriannuelle d'immeubles selon les diverses possibilités du référentiel des normes comptables internationales en la matière et d'en étudier les impacts sur le compte de résultat et le bilan.

La seconde partie de ce dossier propose une analyse du pilotage de l'activité d'immeubles d'habitation donnés en location. Les questions portent sur l'élaboration de tableaux de bord, en catégorisant les indicateurs requis selon leur caractère structurel ou conjoncturel, et sur une réflexion critique en matière de communication financière notamment à propos de considérations relatives à la responsabilité sociale des entreprises.

2.2- Analyse du sujet

Ce sujet prend donc pour cadre un secteur disposant des caractéristiques saillantes des évolutions économiques et financières de ces dernières années. Il permet ainsi d'appréhender et d'analyser, en les situant, des concepts comptables et financiers en matière de valorisation, de gouvernance et de pilotage. Globalement le sujet requérait, de manière équilibrée, des compétences calculatoires et rédactionnelles.

L'objectif du premier dossier était de comprendre l'enjeu de l'offre d'échange relativement au statut particulier des sociétés impliquées. Il supposait une lecture attentive du sujet, puisque plusieurs éléments de réponses étaient implicitement donnés et demandaient une interprétation.

Le premier objectif du second dossier résidait dans l'analyse de l'ancrage théorique financier du concept de l'évaluation à la « juste valeur » - en l'occurrence le concept d'efficience informationnelle des marchés financiers - et les critiques opposées à ce dernier. L'accent est mis par la suite sur les conséquences des choix de modèles d'évaluation à partir d'exemples d'immobilisations à comptabiliser en normes IFRS ; cette analyse calculatoire devant également permettre de comparer les différentes déclinaisons du concept de juste valeur et ses impacts sur les états financiers.

Le second objectif consistait à construire un tableau de bord intégrant des données financières puis d'élaborer des indicateurs non financiers dans le cas d'une société

immobilière. La communication extra-financière afférente devait ensuite être replacée dans le cadre du développement des rapports RSE, en s'interrogeant sur la nature de ses rapports, simples outils de communication ou réels dispositifs de pilotage.

3. Le traitement du sujet par les candidats

3.1- Commentaires sur le fond

Le sujet demandait une lecture soignée permettant d'entrer véritablement dans le cas. Les annexes permettaient de se saisir du contexte. S'en imprégner permettait d'appréhender les questions calculatoires ou portant sur leur interprétation. Mais il est demandé également d'être en capacité d'opérer une analyse plus conceptuelle permettant de prendre de la hauteur.

Le dossier 1, mobilisant des compétences financières et de gouvernance, a été appréhendé par la quasi-totalité des copies. Les aspects calculatoires afférents à l'évolution de l'actionnariat ont cependant rarement été bien traités, probablement en raison de la difficulté à mettre en œuvre une méthode structurée. Les questions d'analyse nécessitaient à la fois de montrer la compréhension des concepts mobilisés (comme la gouvernance) mais également leur déclinaison précise et circonstanciée au regard du contexte à étudier.

La première partie du dossier 2 était construite autour d'un concept, dont il était demandé d'appréhender à la fois les soubassements théoriques et les déclinaisons opératoires dans un contexte sectoriel marqué par une forte volatilité des prix. Très peu de copies ont mis en évidence le fil conducteur et montrant leur compréhension de l'articulation globale d'ensemble. La même remarque que précédemment peut être faite à propos des calculs relatifs à l'évolution, dans le temps, de la valeur au bilan des immeubles et des impacts correspondants sur le compte de résultats. La seconde partie du dossier 2 était construite autour de questions de pilotage et de prise en compte de données financières et non financières. Les bonnes copies ont su aller au-delà de réponses purement factuelles en articulant ces dernières à une problématique d'ensemble.

3.2- Commentaires sur la forme

Il est important de montrer au jury que l'on dispose des capacités de compréhension, d'analyse et de synthèse. Les bonnes copies ont ainsi su présenter :

- leurs raisonnements sous forme de schéma lorsque cela était nécessaire,
- leurs développements, de manière précise, voire concise, et structurée, en répondant aux exigences élémentaires de forme (calligraphie, syntaxe et orthographe),
- et leurs calculs, sous forme de tableau lorsque ceux-ci deviennent conséquents, en les détaillant de manière claire et rigoureuse afin que le raisonnement à l'œuvre puisse être suivi.

Beaucoup de candidat-es ont, à notre sens, perdu du temps en raison d'une mauvaise structuration de leurs calculs et du manque de traçabilité de ces derniers. Les autres travers rencontrés ont porté sur des développements hors sujets, lorsque la candidate ou le

candidat ne se saisit que d'un des éléments de la question posée et propose alors une réponse inadéquate. À titre d'exemple, à la question « *Analyser le statut des SIIC au regard des obligations de cotation afférentes en mettant en évidence les incidences en matière de gouvernement d'entreprise* », certaines copies présentent des réponses reprenant les termes de l'annexe afférente sans intégrer la question ni de la cotation, ni de la gouvernance. Ils ont pu également se traduire par des réponses incomplètes, en appréhendant par exemple les conséquences de l'offre publique d'échange sans aller jusqu'à la détermination effective de la nouvelle structure de l'actionnariat, ou en proposant des libellés d'indicateurs sans aller jusqu'à l'élaboration, comme demandée, d'un tableau de bord.

Mais au-delà de la réussite de l'épreuve, rappelons que le concours d'agrégation est un concours de recrutement d'enseignant-e-s... Et qu'ils ne pourront demander à leurs futur-e-s élèves des compétences en termes de présentation et de rigueur que s'ils sont capables de s'y astreindre...

4. Conseils aux candidats

Conseils pour la préparation de l'épreuve :

Il est important de maîtriser les connaissances fondamentales, et ce de manière équilibrée, dans l'ensemble du champ disciplinaire de l'option B : comptabilité financière (référentiel comptable et appréhension du référentiel des normes comptables internationales), comptabilité de gestion, contrôle de gestion, finance et outils mathématiques de gestion. Se tenir au courant des principales évolutions en matière de réglementation comptable et financière est également un point important.

Cette maîtrise des connaissances doit s'opérer d'un point de vue technique mais également conceptuel. Il est ainsi recommandé aux candidat-e-s d'approfondir la réflexion sur les concepts de base des différentes disciplines et notamment de la comptabilité financière.

Cela demande un véritable entraînement et une inscription dans le temps. Nous ne saurions trop conseiller aux candidat-e-s de s'entraîner à partir d'annales d'examens couvrant des champs similaires comme les UE du DCG et du DSCG. Même si l'orientation et le contenu des épreuves peut être différent, ces examens constituent des entraînements profitables.

Conseils pour le jour de l'épreuve :

Il est fortement conseillé de prendre le temps de lire la globalité du sujet, en s'en imprégnant, avant de se lancer dans les réponses en tant que telles aux questions posées. Cela permet de véritablement commencer par les dossiers sur lesquels la candidate ou le candidat se sent le plus en confiance et de répondre plus précisément aux questions posées.

La candidate ou le candidat doit également s'attacher à soigner la présentation de sa copie, en matière de calligraphie, de syntaxe et d'orthographe, et à présenter les raisonnements mobilisés de manière précise et détaillée. Il est ainsi fortement conseillé de relire une dernière fois sa copie.

ÉTUDE DE CAS PORTANT SUR LA GESTION DES ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS

OPTION C : MARKETING

1. Résultats de la session 2014

Nombre de copies : 253	
Distribution des notes	
Moyenne	6,0
Note la plus élevée	12
Note la plus basse	0
Écart-type	2,9
Répartition des notes	
Inférieures à 5	94 (37 %)
Comprises entre 5 et moins de 10	134 (53 %)
Comprises entre 10 et moins de 14	25 (10 %)
Égales ou supérieures à 14	0

La moyenne générale est en relative augmentation. Elle se situe pour la session 2014 à 6,0 sur 20 contre 5,42 l'an dernier. La médiane se situe à 6 et le mode est de 4 sur 20. Le nombre répété de notes faibles s'explique par le traitement très incomplet de l'ensemble des dossiers pour une part importante de candidat-e-s. Quelques bonnes copies se distinguent des autres et leur proportion s'accroît par rapport à la session 2013. Elles attestent d'un bon niveau de maîtrise à la fois les fondements scientifiques de la discipline et de la méthodologie de l'étude de cas.

2. Le sujet

L'étude de cas de l'option C en 2014 portait sur l'entreprise LECTRA.

Cette étude de cas avait la spécificité de se situer dans un contexte B to B et portait en particulier sur le marketing industriel. Il s'agissait d'analyser la stratégie mercatique de LECTRA dans un contexte économique international dégradé et de faire des préconisations relatives au développement vers de nouveaux marchés.

Dossier 1 – Le développement de l'activité de LECTRA dans un contexte de crise

Le jury attendait de la candidate ou du candidat une analyse synthétique au travers d'une méthodologie explicite. Il s'agissait de mobiliser des outils conceptuels pour analyser le marché d'un point de vue qualitatif et quantitatif. La définition des concepts et la présentation d'outils pertinents étaient de nature à donner corps à une analyse pertinente. Trop de candidat-e-s se sont cantonnés à une analyse simpliste de l'environnement externe de l'entreprise.

Quelques pistes que la ou le candidat-e pouvait explorer :

1.1 Analyse de la stratégie de développement des activités de LECTRA sur ses marchés

- Identification de la stratégie globale au niveau du métier de la découpe et par domaine d'activité stratégique
- Identification des produits, des services associés, analyse des gammes
- Approche en termes de chaîne de valeur
- Analyse de la clientèle par secteur et par zone géographique
- Construction de matrices d'analyse.

1.2 Mise en évidence des leviers d'innovation et du processus de création de valeur

LECTRA participe à la compétitivité de ses clients en s'intégrant dans leur chaîne de valeur (PORTER). La réflexion devait porter sur des problématiques de création de valeur différentes selon les secteurs (automobile, maroquinerie, mode). Les leviers d'innovation devaient être analysés (R&D, processus collaboratifs avec les clients et les sous-traitants, typologie des innovations en termes technologique, organisationnel, marketing et commercial).

1.3 Complémentarité des dimensions financière et marketing de la gestion du portefeuille produits et indicateurs de performance

Le jury attendait une analyse qui aille au-delà de la description du portefeuille de produits, par un examen approfondi des interactions entre les fonctions financière et marketing. La part des contrats récurrents permettant de couvrir les frais fixes devait également être appréhendée. Cette analyse devait s'appuyer sur des indicateurs de performance au niveau marketing et financier.

Dossier 2 : LECTRA FACE AUX MARCHÉS INTERNATIONAUX
--

2.1. Construisez une matrice de présélection des six marchés visés en indiquant les critères à prendre en compte et les pays que vous jugez prioritaires.

Le jury attendait une matrice de sélection et une justification des choix opérés.

Le choix des pays sélectionnés devait s'appuyer sur une démarche rigoureuse, des calculs pertinents et une méthodologie explicite et argumentée.

Exemple possible de matrice conduisant au choix prioritaire de l'Estonie et de la Croatie :

Critères	Coef.	UKRAINE		CROATIE		ESTONIE		ROUMANIE		KAZAKHSTAN		AFRIQUE DU SUD	
		note	note coef.	note	note coef.	note	note coef.	note	note coef.	note	note coef.	note	note coef.
PIB	1	5	5	1	1	0,5	0,5	4,5	4,5	5	5	10	10
PIB / hab	2	4,5	9	8,5	17	10	20	5	10	7,75	15,5	5	10
Note COFACE	3	0	0	5	15	8	24	5	15	5	15	8	24
Eloignement de Paris	1	10	10	10	10	9	9	10	10	4	4	1,5	1,5
Appartenance à l'UE	1	0	0	10	10	10	10	10	10	0	0	0	0
Rang de la France parmi les fournisseurs	2	0	0	3,5	7	0,5	1	5	10	2	4	2,5	5
TOTAL			24		60		64,5		59,5		43,5		50,5
Rang			6		2		1		3		5		4

Le jury a valorisé les copies qui présentait un regard critique sur la méthode retenue et ses limites.

2.2 Établissez un diagnostic du réseau de distribution actuel en Russie et proposez les solutions qui permettent un développement maîtrisé de l'activité.

Cette question a relativement bien été traitée. Le jury a apprécié les copies qui témoignaient d'un effort de structure en effectuant un diagnostic de la situation selon plusieurs variables et qui ont fait des préconisations pour l'ensemble de ces variables : exclusivité, zones couvertes, tâches effectuées, commissionnement, sources de conflit entre les acteurs, efficacité.

2.3 Dégagez les différents types de risques liés à cette situation ainsi que leurs modes possibles de couverture.

Le jury attendait que les candidats identifient de façon exhaustive les risques encourus, analysent précisément la nature de ces risques et proposent des modes de couverture adaptés en tenant compte des éléments conceptuels et des facteurs de contingence de l'entreprise.

Parmi ces risques, l'on peut citer :

- Le risque concurrentiel
- Le risque de crédit
- Le risque d'activité conjoncturelle
- Le risque de contrefaçon
- Le risque de dépendance des clients
- Le risque de change

2.4 Établissez l'offre en justifiant le choix de l'incoterm du point de vue de Lectra.

La technicité de cette question a posé problème à bon nombre de candidat-e-s. La culture mercatique et de gestion attendue à l'agrégation doit couvrir l'ensemble des champs du *marketing*, parmi lesquels figurent le *marketing* international et les outils de gestion qui y sont associés.

Certaines copies ont témoigné d'une non maîtrise des incoterms et des calculs de coût de revient export.

2.5 Calculez le montant encaissé par Lectra pour la vente au client Sheng Fu puis analysez l'intérêt de la technique de couverture utilisée.

Il était attendu une maîtrise de notions de cours du jour, cours à terme, durée de couverture, report et commission bancaire. Au-delà des éléments de calcul, l'intérêt de la technique de couverture utilisée s'appuie sur des éléments de cours on ne peut plus basiques.

Dossier 3 : LA GESTION DE LA FORCE DE VENTE

Ce dossier comportait à la fois des éléments conceptuels liés aux études à réaliser et à la gestion de la relation client mais également des éléments techniques liés aux calculs de la force de vente à mettre en place et à l'élaboration d'une synthèse.

Le jury déplore que ce dossier ait été traité de manière superficielle.

3.1 À l'aide de vos calculs et de vos analyses, rédigez une note argumentée d'une page à l'adresse de la direction générale de Lectra, concernant les études à réaliser, la force de vente à mettre en place, sa nature, son système de rémunération et les risques encourus par les autres choix.

3.1.1 : Les études à réaliser pour conquérir le marché sud-africain

S'agissant de l'approche d'un nouveau marché, les dimensions macroéconomiques, sectorielles, concurrentielles et d'accessibilité devaient être conjuguées pour proposer un protocole d'études précis et étayé.

Les informations nécessaires dans le cas de l'export portent sur l'étude des barrières tarifaires et non tarifaires, sur la recherche des intermédiaires, sur la négociation interculturelle des accords. Dans le cas de l'investissement direct, il y a un besoin très large d'informations (faisabilité juridique, économique, politique, fiscale, logistique, technologique...).

Enfin, il convient d'étudier le choix de l'offre sur ce nouveau marché et les besoins en informations se concentrent alors surtout autour des nécessités d'adaptation locale au cadre juridique et aux caractéristiques quantitatives et qualitatives de la demande.

3.1.2 : La force de vente à mettre en place

Eu égard à la complexité des produits, il est nécessaire de recourir à une force de vente de type « technico-commercial », ou bien de type ingénieur commercial. Aussi, une force interne doit être privilégiée. Il sera en effet difficile de trouver une force de vente de haut niveau de manière externe et le type de relations nouées avec les clients nécessite une disponibilité exclusive. Cette proposition a pour limite de trouver 25 commerciaux de haut niveau pour mailler le territoire. Le centre d'appel nécessitait 5 personnes, il était pertinent de le laisser dans un pays existant pour éviter d'alourdir la nouvelle structure.

3. Le traitement du sujet par les candidats

3.1- Commentaires sur le fond

Le sujet a globalement été bien compris. Cependant, certaines copies n'ont pas mis en évidence la problématique B to B du sujet et ont présenté une réflexion théorique et des préconisations sans lien avec la spécificité du sujet proposé. Les annexes proposées n'ont pas toujours été exploitées et certaines copies ont traduit des réponses très génériques d'un point de vue conceptuel, sans réponse aux questions posées. A contrario, un certain nombre de copies témoignent d'une approche très concrète, mais en faisant l'impasse sur les fondements théoriques qui sous-tendent l'évolution des sciences de gestion. Certaines références sont par ailleurs datées et ne prennent pas en compte l'état de l'art en *marketing*. Une définition des concepts est de nature à faciliter les étapes de la réflexion et de la démonstration conduites par les candidat-e-s. La cohérence d'ensemble entre les différentes parties du sujet doit également être préservée.

Le troisième dossier n'a pas toujours été bien appréhendé. La mise en situation d'une note professionnelle à destination des dirigeants de l'entreprise supposait une analyse argumentée et structurée, mais aussi facilitant la prise de décision. Elle devait s'appuyer sur une bonne compréhension des problématiques soulevées et nécessitait des éléments de calcul pertinents.

3.2- Commentaires sur la forme

De manière générale, la méthodologie de l'étude de cas fait apparaître un assez bon niveau de préparation des candidat-e-s. Mais certains ont transformé cette épreuve en dissertation et n'ont visiblement pas pris la peine de lire les rapports de jurys des années précédentes. Beaucoup de copies sont très incomplètes et ne traitent qu'un tiers des questions, avec des réponses superficielles et non argumentées. Cela explique la part toujours importante des très faibles notes. Une mauvaise gestion du temps a sans doute conduit les candidat-e-s à passer trop de temps sur le premier dossier et à délaisser toute la problématique autour de la gestion de la force de vente contenue dans le dossier 3.

La qualité de l'expression écrite et de l'orthographe est variable et parfois catastrophique, mais il est à noter une légère amélioration sur ce point au fil des années. Le jury déplore enfin que la présentation des copies soit parfois entachée d'un manque de soin préjudiciable à la compréhension des réponses apportées et contraire à la rigueur que l'on est en droit d'attendre d'un-e futur-e professeur-e. L'apport de schémas, de tableaux comparatifs et de matrices est souvent très utile pour structurer l'analyse et renforcer la clarté des copies.

4. Conseils aux candidats

La démarche de résolution d'un cas passe par une exploitation des annexes qui situe la réflexion de la candidate ou du candidat dans la dynamique de l'entreprise analysée. À partir de là, il faut s'efforcer de mobiliser les concepts étudiés, les modèles et techniques du *marketing* (en les citant) pour répondre aux questions. Lorsque plusieurs approches ou techniques sont possibles, il convient évidemment de les citer et de justifier le choix retenu.

Dans tous les cas, il est inutile de paraphraser les annexes. Le jury les connaît. Signaler habilement ce que l'on a su en tirer est un moyen de prouver sa compréhension du cas.

Le manque de connaissances théoriques donne un très mauvais signal au jury. Traiter les questions en se reposant sur des bases théoriques solides et pertinentes pour le cas fait à l'évidence la différence.

La préparation à l'épreuve de *marketing* implique d'acquérir un bon niveau général de connaissance des auteurs, modèles et techniques du domaine. Une veille mercatique doit être opérée par les candidat-e-s. De ce point de vue, les études à réaliser, l'identification de la stratégie ont été des révélateurs de nombreux manques.

Il convient ensuite d'être en mesure de mobiliser ses connaissances théoriques au service du cas. La théorie permet à la candidate ou au candidat de prendre de la hauteur afin de répondre dans un second temps de manière opérationnelle aux questions posées. Le jury a déploré le traitement superficiel de certaines questions et le recensement de lieux communs qui ne correspondent pas au niveau requis à l'agrégation. Les propositions doivent donc être des actions raisonnées et étayées par des bases théoriques et non improvisées.

Il convient aussi de ne pas négliger des pans entiers du programme du concours tel que le *marketing* international ou les éléments de gestion commerciale. Le jury attend également la maîtrise des aspects techniques liés à la discipline. Le jury rappelle que l'une des vocations des candidat-e-s à l'agrégation est l'enseignement en classe de STS où ces aspects sont prédominants.

Il est apprécié que les candidat-e-s soulignent les limites de leurs propositions et/ou des concepts mobilisés. En effet, il ne faut en aucun cas oublier que les cas proposés posent problème à des experts du domaine et de l'entreprise concernée. Il convient donc d'être pragmatique, de savoir rester humble et contingent-e dans ses propositions. Les recommandations prennent trop souvent la forme de catalogues de mesures sans cohérence véritable, ne sont pas toujours adaptées à l'entreprise et font rarement l'objet d'une budgétisation.

Enfin, on attend de candidat-e-s à un concours de recrutement d'enseignant-e une structuration des réponses et une véritable démonstration.

ÉTUDE DE CAS PORTANT SUR LA GESTION DES ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS

OPTION D : SYSTÈME D'INFORMATION

Sujet : LE MUSÉE DES ARTS

1. Les résultats de la session 2014

Nombre de copies : 47	
Distribution des notes	
Moyenne	8,47
Note la plus élevée	15,55
Note la plus basse	3
Écart-type	3,5
Répartition des notes	
Inférieures à 5	7
Comprises entre 5 et moins de 10	25
Comprises entre 10 et moins de 14	11
Égales ou supérieures à 14	4

Cette année, le nombre d'inscrits poursuit sa progression: **47** candidats ont composé. Pour la session 2013, les candidats étaient au nombre de 34 alors que pour les sessions 2012 et 2011, les candidats étaient au nombre de 25, ce qui avait constitué un niveau particulièrement bas pour ces dernières années.

La moyenne des notes obtenues est de 8,47, en baisse mais comparable à celle des années 2011 et 2012.

La note de la meilleure copie **15,55** est légèrement supérieure à celle des années passées. La plus basse note, 3, est comparable aux notes les plus basses obtenues ces dernières années.

Session	2014	2013	2012	2011	2010	2009
Nombre de candidats	47	34	25	25	28	30
Moyenne	8,47	9,1	8	8,6	9,3	9,1
Note de la meilleure copie	15,55	15	15,25	15,20	14	14
Note de la plus basse copie	3	2,5	0,75	1,4	4	1,5
Écart-type	3,5	3,1	3,9	4,1	3,5	3,2

On constate donc pour la session 2014 une légère amélioration du niveau des copies supérieures à 10. Par contre la moyenne demeure sensiblement la même. La réduction de la durée de l'épreuve de 7 heures à 5 heures depuis 2012 n'a pas sensiblement affecté les résultats des trois dernières sessions.

2. Le sujet

2.1- Présentation du sujet

Le sujet, intitulé « Le musée des arts » avait pour thématique générale la « numérisation » des activités d'un musée. Quelle que soit leur taille, ces musées sont confrontés à une action de modernisation continue. Cette modernisation du fonctionnement concerne tout d'abord la gestion des établissements, qui se fait dans un contexte de contraintes accrues des financements publics. La modernisation passe aussi par la coopération entre établissements et la mise en réseau des activités. Enfin, elle passe par le renouvellement continu de l'offre faite au public. Il s'agit de suivre les évolutions de la consommation culturelle, marquée ces dernières années par la numérisation croissante des pratiques. Dans le cas du Musée des Arts, plusieurs projets de système d'information viennent à l'appui de cette modernisation.

Un premier ensemble de projets (dossier 1) intéresse les salariés du musée et vise à faire évoluer le système de gestion des collections notamment par la numérisation de l'inventaire des œuvres. L'objectif est de pouvoir faciliter le recensement de ces œuvres, mais aussi leur accès aux visiteurs et favoriser la mutualisation avec d'autres établissements français ou internationaux. Parallèlement, l'accès *Wifi* au réseau, mis à disposition des salariés afin de faciliter leur travail quotidien, doit évoluer.

Une seconde série de projets (dossier 2) s'adresse aux visiteurs du musée. Il s'agit de renforcer leur lien au musée et à ses œuvres. Un meilleur accès des visiteurs à l'information et une plus grande interactivité sont perçus comme des facteurs d'amélioration, gage d'une fréquentation pérenne sur le long terme. Des investissements sont donc envisagés pour favoriser l'usage des nouveaux outils numériques autour de la visite du musée.

Au travers des questions posées sur ces deux ensembles de projets de systèmes d'information, les candidat-e-s devaient valoriser leurs compétences sur trois axes majeurs :

- compétences en matière de gestion des réseaux à partir de l'analyse des dysfonctionnements du réseau *Wifi* ;
- compétences en matière de modélisation et de gestion des bases de données ;
- compétences en matière de management des systèmes d'information à partir des problématiques suivantes : choix du logiciel de numérisation des archives, impact des initiatives numériques sur la stratégie « concurrentielle » du musée ainsi que pour les visiteurs du musée.

2.2- Analyse du sujet

Le **premier dossier** portait sur l'évolution des supports de travail des salariés du musée. Il s'agissait à la fois :

- de répondre aux exigences réglementaires de l'inventaire des collections
- de répondre aux besoins en termes de « métier » pour la gestion par les salariés des collections muséales.

Dans la première question (1.1), le questionnement portait sur la traduction dans le système d'information des exigences réglementaires en matière de normes techniques de tenue de l'inventaire des collections. Cette traduction devait s'appuyer sur une analyse du texte réglementaire à partir de l'arrêté donné en annexe 1. Au plan théorique, il s'agissait de mobiliser **une représentation conceptuelle des données**. Le choix de la modélisation était laissé à l'appréciation de la candidate ou du candidat.

La question 1.2 se composait de 2 parties qui s'inscrivaient dans la suite logique de la première question puisqu'il s'agissait de déduire du schéma conceptuel, le schéma relationnel qui permettait d'effectuer les trois requêtes demandées.

La troisième question (1.3) invitait la candidate ou le candidat à proposer, dans une note d'information, une comparaison de plusieurs solutions de logiciel et de justifier un choix. L'objectif de cette question était d'apprécier l'aptitude des candidat-e-s à construire une comparaison et une proposition de solution argumentée et structurée à partir de l'analyse des documents fournis et des connaissances relatives aux architectures et fonctionnalités des logiciels. À cette fin, il convenait de prendre en compte à la fois les critères techniques, économiques et organisationnels en s'appuyant sur les connaissances et l'analyse de trois documents fournis en annexe : le point de vue de la responsable administrative (annexe 2), les critères retenus pour les demandes de subvention (annexe 3), un tableau comparatif des tarifs et configuration de quatre logiciels (annexe 4).

La question 1.4., sur le diagnostic des raisons possibles des dysfonctionnements constatés sur le réseau *Wifi* permettait de vérifier les connaissances des candidat-e-s en matière de diagnostic et de propositions de solutions sur une problématique simple de routeur sans fil.

Le deuxième dossier interrogeait la pertinence, les enjeux et les répercussions des initiatives numériques innovantes qui se multiplient dans les musées. Les questions posées invitaient les candidat-e-s à mener une réflexion argumentée sur leurs impacts stratégiques, organisationnels et en termes d'usages par les visiteurs du musée. Les annexes présentaient des exemples de ces initiatives numériques : site *web* (annexe 5.1), application sur téléphone mobile (annexe 5.2), réseau social (annexe 5.3), *twitter* (annexe 5.4).

Dans la question 2.1 il était demandé de mener une analyse stratégique concurrentielle. Le recours à un modèle théorique, est souhaité. Par exemple le modèle de Michael Porter relatif aux forces concurrentielles ou le modèle de l'alignement stratégique aurait pu être mobilisé. Le choix d'un modèle appartient à la candidate ou au candidat à condition d'être justifié et approprié.

La question 2.2 portait sur les incidences possibles en terme d'usage de ces outils numériques que pourrait développer le musée : interrogations sur les niveaux d'usage, sur les types de comportement en ligne induits, sur les incidences possibles sur la venue physique dans le musée et sur le mode de visite. Même si la question précisait les thèmes à étudier, une des difficultés à surmonter demeurait la multiplicité des facettes des usages.

Au plan organisationnel, la question 2.3., portait sur les enjeux internes et l'accompagnement du changement pour les salariés.

La question 2.4 portait sur les modalités d'évaluation des dispositifs numériques mis en place.

La question 2.5 portait sur la programmation d'une classe en s'inspirant de codes existants en documentant la production dans le respect des bonnes pratiques.

3. Le traitement du sujet par les candidats

3.1- Commentaires sur le fond

Premier dossier

Question 1.1. Traduction des exigences réglementaires par une représentation conceptuelle.

Le principal défaut qui pénalise les candidat-e-s est le manque de maîtrise du formalisme de la modélisation conceptuelle des données. De plus il est demandé de traduire la complexité des exigences réglementaires et de ne pas se contenter de solutions excessivement simplistes.

Les candidat-e-s pouvaient notamment choisir entre une représentation de type « entité-association » ou de type « diagramme de classe ». Faute d'avoir tenu compte du lien entre les deux questions les candidats se trouvaient confrontés à plus de difficultés. Beaucoup de candidats ayant utilisé UML étaient ensuite incapables de déduire un schéma relationnel de leur diagramme de classe. Par ailleurs, de nombreux candidats qui ont proposé un diagramme de classe se sont limités à de simples relations entre les classes en occultant la richesse que permet ce formalisme (héritage, composition, classe d'association, interface, etc.) Pour ceux qui ont choisi un schéma entité-association, il y avait souvent là-aussi une grande méconnaissance des spécificités conceptuelles du modèle.

Nous rappelons que la modélisation conceptuelle des données fait référence à des diagrammes statiques et non dynamiques. Il y a eu beaucoup de hors sujets où des candidats ont proposé des schémas conceptuels de traitement, des schémas logiques de données ou des formalismes qui leur étaient personnels.

Comme la question 1.2 s'inscrivait dans la continuité de la question 1.1, les candidats pouvaient repérer qu'il fallait insérer dans le schéma conceptuel des données des notions importantes (comme la période). De nombreux candidats ont omis dans leur schéma conceptuel de faire figurer la période. Les trois requêtes demandées (question 1.2.) n'ont souvent pas été réalisées ou de manière erronée. Les membres du jury regrettent que trop

de candidat-e-s méconnaissent les bases du langage SQL, l'enseignement est à assurer par exemple dans les classes de BTS SIO ou en DCG.

Dans la question 1. 3 relative à la comparaison entre plusieurs logiciels et à la justification du choix, les réponses des candidats étaient majoritairement trop peu structurées. Beaucoup de candidats ont négligé la partie financière et la comparaison des coûts alors que des informations étaient disponibles en annexe pour effectuer les calculs nécessaires. Le choix d'une solution était en général insuffisamment argumenté et la pertinence des indicateurs et arguments était variable.

La question 1.4 relative au diagnostic des dysfonctionnements d'un réseau *Wifi* a été relativement bien traitée quand les candidat-e-s avaient un minimum de connaissances dans ces technologies.

Dossier 2

Pour la question 2.1, l'objectif assigné était d'effectuer une analyse stratégique concurrentielle. Peu de candidat-e-s ont mobilisé un modèle théorique. Ces modèles auraient permis de structurer le propos trop souvent décousu et faiblement argumenté.

La question 2.2 portait sur les niveaux d'usages. Il s'agissait donc de proposer une analyse des différents types d'usages potentiels en raison des nouvelles technologies mises en place. Les présentations étaient trop souvent très décousues. Le recours à une typologie d'usage a été peu fréquent. La présentation sous forme d'un tableau assorti d'un commentaire permet de clarifier le propos.

La question 2.3 portait sur les enjeux internes et l'accompagnement du changement pour les salariés. Cette question a été traitée par un grand nombre de candidat-e-s. Toutefois certain-e-s n'ont pas compris la question.

Pour la question 2.4 qui portait sur les modalités d'évaluation de ces initiatives numériques, le jury a notamment apprécié les copies qui ont proposé des indicateurs d'évaluation de différents types, quantitatifs et qualitatifs et qui ont souligné les modalités de recueil des informations requises. Toutefois, dans beaucoup de cas cette question n'est pas traitée.

La question 2.5 relative à la programmation et à sa documentation a été très discriminante puisque l'on trouve très peu de notes intermédiaires. Beaucoup de copies ne présentaient pas de commentaire du codes. En outre le jury rappelle que la maîtrise des concepts de la programmation objet est une compétence fondamentale.

3.2- Commentaires sur la forme

Dans l'ensemble les candidat-e-s (toutefois ceux qui ont traité une majorité des questions) se sont judicieusement approprié le principe de l'étude de cas et ont répondu aux questions en prenant en compte le contexte du cas, en l'occurrence les problèmes posés par les initiatives numériques dans les musées.

S'agissant de l'expression écrite, les réponses aux questions étaient trop souvent très décousues. De ce fait l'argumentation n'apparaît pas clairement. Le recours à une mise en forme de la réponse sous forme de tableau, par exemple pour l'analyse des niveaux d'usage (2.2) a été apprécié.

En matière de management et de gestion des systèmes d'information, les théories et les pratiques font souvent appel à des représentations schématiques. C'est à juste titre que les candidat-e-s ont recours à ces schémas. Encore faut-il que ces schémas soient judicieux et clairement présentés. S'agissant de la question relative à la modélisation par exemple (question 1.1), le jury a apprécié les copies qui présentent des diagrammes clairs, avec des traits tirés à la règle qui ne ressemblent pas à des brouillons.

4. Conseils aux candidats

L'épreuve d'étude de cas de système d'information a pour objectif la mobilisation des connaissances en réponse à des problématiques de système d'information tout en prenant en considération les particularités du contexte.

Le jury attend une maîtrise des concepts fondamentaux dans le domaine des systèmes d'information qu'il s'agisse :

- Des dimensions technico-organisationnelles du système d'information telles que l'architecture, les réseaux, les bases de données, l'urbanisation etc.
- Des dimensions du management des systèmes d'information telles que la gouvernance du système d'information, la stratégie, les problématiques de l'externalisation, l'estimation des coûts, la gestion de projet, l'évaluation du système d'information etc.
- De la maîtrise conceptuelle et opérationnelle des techniques informatiques que sont la modélisation, la programmation, ainsi que les technologies liées aux infrastructures en réseau, etc.

À ce niveau, en réponse aux problématiques posées plusieurs solutions sont souvent envisageables. Ainsi en est-il par exemple lorsqu'il s'agit du choix d'un logiciel, d'une méthode de représentation conceptuelle d'un système d'information ou d'une analyse stratégique. C'est alors la qualité de l'argumentation qui permet à la candidate ou au candidat de valoriser ses connaissances en relation avec le cas. L'argumentation elle-même se trouve portée par la qualité de la forme de la présentation : qualité de l'expression écrite, clarté et précision des schémas et tableaux.

Pour un-e futur-e enseignant-e, il est particulièrement important que la présentation soit claire et argumentée.

Le jury tient à attirer l'attention des candidat-e-s de l'option *système d'information* sur l'importance qu'ont les épreuves de management et d'économie ou de droit pour l'accessibilité et la réussite au concours. Un effort de maîtrise des concepts dans ces disciplines est donc un élément incontournable de réussite. De plus la maîtrise de ces fondamentaux ne peut qu'améliorer la connaissance et l'ouverture d'esprit des candidat-e-s par rapport aux défis du monde contemporain.

ÉTUDE DE CAS PORTANT SUR LA GESTION DES ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS

OPTION E : PRODUCTION DE SERVICES, ACTIVITÉS DE SERVICES DANS LE SECTEUR DE LA BANQUE ET DE L'ASSURANCE

Sujet : Étude de cas sur le thème de la vente et gestion des produits d'assurance.

1. Les résultats de la session 2014

Nombre de copies : 26	
Distribution des notes	
Moyenne	5,51
Note la plus élevée	10,25
Note la plus basse	1,00
Écart-type	2,73
Répartition des notes	
Inférieures à 5	12
Comprises entre 5 et moins de 10	12
Comprises entre 10 et moins de 14	2
Égales ou supérieures à 14	0

Points de comparaison avec les statistiques de la session 2013

Résultats 2013	Nombre de copies :	- 52
	Moyenne :	+ 1,86
	Ecart type :	+ 1,00
	Note la plus élevée	- 0,25
	Note la plus basse	+1,00 (pas de copie blanche)

Remarque : 1/3 des candidats n'a traité que 2 dossiers sur 3

2. Le sujet

2.1- Présentation du sujet

Le sujet visait à apprécier la connaissance des candidat-e-s du secteur de production de services. Il s'agissait d'évaluer leurs aptitudes à mettre en œuvre les concepts généraux dans le secteur très réglementé et très concurrentiel de la finance.

2.2- Analyse du sujet

Le sujet présente un groupe bancaire commercial régional qui lance un grand projet de diversification, en ajoutant les produits d'assurance à sa gamme de produits. Il va donc lancer une campagne d'information auprès de ses clients et de formation de ses salariés dans le respect de sa politique générale.

Les missions confiées à la candidate ou au candidat, en qualité de directrice ou directeur d'agence, sont regroupées dans trois dossiers :

- **Dossier 1 : Les fondamentaux de l'assurance**
 - La notion d'assurance
 - Les risques en assurance
 - La réglementation et le contrat d'assurance
- **Dossier 2 : La qualité de service**
 - L'évaluation de la satisfaction-clients
 - Promouvoir la qualité de service
 - Traitement des réclamations
- **Dossier 3 : La gestion des contrats d'assurance-vie**
 - Pourquoi choisir l'assurance-vie ?
 - La constitution de l'épargne
 - La transmission de l'épargne

L'ensemble des dossiers permet de couvrir, en grande partie, le référentiel de cette nouvelle option dans les dimensions de « production de services » et plus spécifiquement la « bancassurance » :

1. *Sur le programme permanent :*
 - Éléments d'économie des services
 - La gestion de la qualité et de la satisfaction du client (respect MIF et conformité)
 - La gestion de la relation-client
2. *Sur le programme spécifique*
 - La connaissance de l'activité d'assurance : source de diversification pour les banques
 - La classification des assurances
 - La déontologie et la gestion du risque
 - La connaissance de la gamme « assurance-vie » ; la gestion du produit de capitalisation
 - L'aptitude aux calculs financiers

3. Le traitement du sujet par les candidats

3.1- Commentaires sur le fond

Rares sont les copies où les 3 dossiers ont été traités, en entier, de façon correcte.

Quelques copies ont une note honorable à un seul dossier ; les autres ayant été négligés.

Dossier 1 : Les fondamentaux de l'assurance (moyenne 4,38 – dossier non traité dans 2 copies)

N° Q	Libellé	Remarques sur les réponses des candidats
1.1.1	Indiquer l'idée qui a donné naissance à l'assurance et préciser les techniques mises en œuvre pour faire face aux aléas de l'existence.	<i>L'idée de solutions aux contraintes économiques et sociales liées à la nécessité d'entreprendre est rarement évoquée dans les copies. La grande majorité des candidats restreignent le développement de l'assurance à la nécessité de se prémunir contre les aléas de la vie sans aborder le principe de la mutualisation des risques et de la solidarité. Par ailleurs, peu de candidats apportent de réelles précisions sur les techniques mises en œuvre par les assureurs pour parvenir au bon fonctionnement du secteur (notions de statistiques, probabilités, provisions, règles proportionnelles, principes d'indemnisation, ...).</i>
1.1.2	Préciser en quoi le secteur de l'assurance se caractérise par l'inversion du cycle de production et les conséquences de cette situation.	<i>La notion d'inversion du cycle de production est rarement appréhendée avec clarté et plus encore les conséquences lorsqu'elles sont abordées ne sont pas évoquées avec précision.</i>
1.1.3	À partir d'un schéma recenser les différentes catégories d'assurances et les caractéristiques de chacune de celles-ci.	<i>De nombreuses copies font apparaître des informations redondantes, souvent incomplètes et dans une présentation de qualité variable.</i>
1.2.1	Décrire et analyser le rôle des assureurs en matière de prévention.	<i>Peu de candidat-e-s insistent sur le fort investissement de la profession d'assurance en matière de solidarité dans le cadre de la prévention. La plupart des copies se limitent à citer quelques exemples de campagnes de prévention en matière de lutte contre certains risques.</i>
1.2.2	En 20 lignes maximum réaliser une présentation des techniques de division des risques par les assureurs.	<i>La technique de coassurance est présentée de façon superficielle mais plus encore le recours à la réassurance est très rarement abordé.</i>
1.2.3	À partir de la situation reprise en annexe 2, calculer la prime revenant à l'apériteur et réaliser un tableau présentant le partage des primes et des règlements de sinistres dans l'hypothèse d'un sinistre partiel de 500 000 € et d'un sinistre total.	<i>Dans l'ensemble les réponses à cette question sont satisfaisantes. Il convient toutefois de noter que quelques candidats n'ont pas traité cette question.</i>
1.3.1	Après avoir rappelé le principe de la réglementation des activités de l'assurance, présenter le cadre juridique en abordant le code des assurances, le droit européen des assurances, les codes de la mutualité et de la Sécurité sociale et les assurances obligatoires.	<i>Peu de candidats soulignent l'enjeu économique que représente le secteur de l'assurance (protection des assurés et canalisation des fonds gérés par les assureurs). Plus rares encore sont les présentations claires du cadre juridique de l'assurance.</i>
1.3.2	Indiquer en quoi le contrat d'assurance est un contrat de bonne foi et préciser les conséquences	<i>Les obligations des parties ne sont pas suffisamment soulignées.</i>

	d'une fausse déclaration.	<i>La situation de fausse déclaration de l'assuré-e de bonne foi n'est que très rarement évoquée.</i>
1.3.3	À partir des éléments en annexe 3, calculer la cotisation totale à payer par l'assuré-e en faisant apparaître la cotisation pure, la cotisation nette et la cotisation TTC.	<i>Dans l'ensemble les réponses à cette question sont satisfaisantes. Il convient toutefois de noter que quelques candidat-e-s n'ont pas traité cette question.</i>

Dossier 2 : La qualité de service (moyenne 5,69 - dossier non traité dans 4 copies)

N° Q	Libellé	Remarques sur les réponses des candidats
2.1.1	Dans la banque LUCHAT, la satisfaction des clients particuliers est évaluée deux fois par an. Le questionnaire (annexe 4) comprend, outre une question portant sur la satisfaction globale du client, un questionnaire portant sur 22 critères. Discuter le choix des critères retenus	<i>Une minorité (3/26) de candidat-e-s a pensé à définir la notion de satisfaction. La discussion des critères retenus n'a été qu'une seule fois rapprochée des dimensions d'analyse de la valeur d'un service de BPZ.</i> <i>Pour autant, un tiers des candidat-e-s a recherché un regroupement des 22 critères, parfois en mobilisant le modèle de servuction (ce qui a donné des analyses intéressantes), et a pu discuter de la pertinence des critères retenus.</i> <i>À noter que les annexes permettaient de mettre en évidence l'importance, pour les client-e-s, de la clarté et de la transparence de la tarification des frais bancaires, point absent de ce questionnaire.</i>
2.1.2	On vous demande de présenter les résultats de l'enquête de satisfaction (annexe 4) en comité de direction. Présenter au moins un cadre théorique précis permettant de définir les axes d'améliorations de la qualité prioritaires à partir des indicateurs utilisés pour évaluer la satisfaction des clients	<i>Il s'agissait de mobiliser un cadre théorique, donc de faire référence à des auteurs et des modèles précis.</i> <i>Une seule copie répond à cette demande en s'appuyant sur « le modèle BPZ » (sans préciser de quel modèle il s'agit).</i> <i>Un trop grand nombre de copies ont fait mention d'une analyse personnelle établie lors de la question précédente, faisant fi de la notion de cadre théorique.</i>
2.1.3	En vous appuyant sur une représentation graphique des résultats de l'enquête de satisfaction, destinée à offrir une aide à la décision, exposer les axes d'amélioration de la qualité prioritaire.	<i>Les candidat-e-s qui ont essayé de produire une représentation graphique ont été extrêmement gêné-e-s par la nécessité de représenter trois indicateurs en deux dimensions. Beaucoup ont fait le choix de ne pas représenter la contribution à la satisfaction globale, montrant ainsi une méconnaissance des principes de calcul d'un indice de satisfaction.</i> <i>Il y a eu une majorité de diagrammes en bâtons, une représentation type radar....aucune représentation conforme à ce qui était attendu.</i> <i>Pour autant un petit tiers des copies ont présenté une analyse correcte du tableau et proposer les priorités d'action cohérente. Nous avons privilégié les réponses se concentrant sur 3-4 priorités d'action et proposant un classement.</i>

2.2.1	Définir la notion d'engagement de services. Quelles sont les propriétés recherchées d'un engagement de service ?	<i>La question a, en général, été traitée assez rapidement mais le jury a pu retrouver dans certaines copies la référence au caractère compréhensible, explicite / écrit, contrôlable / certifiable des engagements de service.</i> <i>Certains candidat-e-s ont insisté sur l'importance de la certification et le rôle des agences comme AFNOR. Ce n'était pas la question posée mais si la réponse était pertinente, le jury a pris en compte ces développements.</i>
2.2.2	Indiquer par quels mécanismes et à quelles conditions, la mise en place d'engagements de service peut contribuer à la satisfaction des clients.	<i>Le modèle d'Averous et Averous (dit également cycle de la qualité) n'a jamais été explicitement cité mais il a été mobilisé dans quelques copies.</i> <i>Une petite minorité a mis en évidence les deux types d'écarts (satisfaction et conformité), une majorité des candidats ayant traité un seul des écarts.</i>
2.2.3	Analyser les avantages et les inconvénients de la mise en place d'engagements de service pour lancer une nouvelle activité.	<i>Quand cette question a été traitée, les réponses ont été majoritairement conformes aux attentes.</i>
2.3.1	Quels sont les enjeux du traitement des réclamations dans les services ? Montrer les spécificités de cette question dans la banque de détail.	<i>À cette question, le jury a pu identifier deux profils de candidats :</i> <i>Ceux ayant une bonne connaissance du programme général mais une méconnaissance des recommandations récentes de l'autorité de contrôle prudentiel et de résolution.</i> <i>Ceux ayant une excellente compréhension des problématiques liées au contrôle de la qualité dans le secteur bancaire (et allant d'ailleurs au-delà des réponses attendues) mais ayant une compréhension très limitée de l'importance de la réclamation dans la relation client, en général.</i>
2.3.2	Les recommandations de l'ACPR (annexe 9) insistent sur la nécessité de « mettre en place un suivi des réclamations ». Analyser les implications techniques et organisationnelles de cette recommandation.	<i>Si la question de la traçabilité et de la capitalisation a été traitée dans quelques copies, les problématiques SI et CRM n'ont pas été vues, en général</i>
2.3.3	De nombreuses banques communiquent sur le principe du chargé de clientèle ou conseiller clientèle comme « contact privilégié » en cas de réclamation (annexe 8). Analyser les avantages et les inconvénients d'une décentralisation du traitement des réclamations.	<i>Étonnamment, un certain nombre de candidat-e-s ont fait une confusion entre décentralisation et externalisation des réclamations.</i> <i>Sur le fond, les réponses étaient moins développées que le corrigé proposé, souvent sous la forme d'un tableau avantages / inconvénients mais globalement compris.</i>

Dossier 3 : la gestion des contrats d'assurance-vie (moyenne 6,44 - dossier non traité dans 2 copies)

N° Q	Libellé	Remarques sur les réponses des candidats
3.1.1	Comment peut se définir un contrat d'assurance-vie ? Dans la classification des produits d'assurance, où se place ce produit ?	<i>Confusion entre les diverses significations du terme générique « assurance-vie »</i>
3.1.2	Quelles différences existe-t-il entre un contrat d'assurance-vie et un contrat d'assurance-décès ?	<i>Dans l'ensemble les réponses à cette question sont assez satisfaisantes, même si les termes ne sont pas toujours appropriés.</i>
3.1.3	Quels en sont les principaux atouts de ce placement, qui en font « Le produit d'épargne préféré des Français ? »	<i>Peu de candidats proposent une liste structurée (mise en évidence de critères) et correctement rédigée des atouts de ce produit (choix des termes).</i>
3.2.1	Présenter de façon synthétique la différence entre les deux types de contrats qui peuvent être proposés à un client : - le contrat mono support en euros - et le contrat en unités de compte. Quels sont les paramètres pris en compte pour évaluer le rendement d'un fonds en € ?	<i>Ce comparatif supposait la construction d'un tableau avec une liste de critères bien choisis : composition, rentabilité, fiscalité, profil client etc.... (rarement proposé par les candidats)</i> <i>2^{ème} partie de la question rarement traitée.</i>
3.2.2	Préparer l'entretien avec le client A (annexe 13), qui vous a demandé de faire des simulations chiffrées avant l'ouverture d'un produit d'assurance-vie : a) Quel sera le montant du capital acquis dans l'hypothèse 1 ? b) Évaluez la fiscalité à supporter par votre client (célibataire) en cas de retrait total au bout de 4 ans. Même question à l'échéance des 8 ans. c) Pour faire face à un projet immobilier de 80 000 €, au terme de 10 ans, combien votre client devrait-il placer dans les mêmes conditions ? d) Dans l'hypothèse 2, de quel capital pourra disposer votre client à l'échéance ?	<i>Un candidat sur deux n'a pas fait les calculs.</i> <i>Certains connaissent mal la méthode de calcul des intérêts composés et proposent des calculs d'intérêts année par année Ce qui entraîne une perte de temps et met en évidence un manque de savoir faire dans l'utilisation d'une calculatrice financière ou le recours à des tables financières.</i> <i>Les calculs sont présentés trop souvent en ligne, ni justifiés, ni détaillés.</i>
3.2.3	Conseiller les clients B (annexe 14) qui ont, besoin de liquidités pour acheter un appartement à leur fille, en leur proposant : a) Un bilan de leurs contrats d'assurance-vie b) Une solution chiffrée de rachat sur les deux contrats. Justifier la proposition.	<i>Il est attendu des candidats une démarche structurée de calculs et un commentaire des résultats</i>
3.3.1	Après avoir défini, la notion de clause bénéficiaire, dresser une liste des conseils à donner au client	<i>Le recours aux termes juridiques appropriés se retrouve</i>

	pour rédiger cette clause.	<i>dans quelques copies seulement.</i>
3.3.2	Indiquer quel est le sort des capitaux versés au décès dans les cas suivants : - Un bénéficiaire a été désigné - Aucun bénéficiaire n'a été désigné - Des primes manifestement exagérées ont été versées sur le contrat	<i>Questions souvent traitées partiellement.</i>
3.3.3	Evaluer, l'assiette successorale sur les capitaux qui reviennent à Madame C. (annexe 15) bénéficiaire d'un contrat d'assurance-vie, à la suite du décès de son père.	<i>Calculs qui requièrent une certaine maîtrise du produit d'assurance-vie dans sa phase de transmission de l'épargne.</i> <i>De plus, c'est la dernière question de l'épreuve ; d'où des calculs souvent à peine ébauchés.</i>

3.2- Commentaires sur la forme

Les candidat-e-s ont tenu compte des conseils et ont rendu des productions plus professionnelles. Á la lecture de l'ensemble des copies, les remarques suivantes peuvent être formulées :

- rédaction rapide d'où des répétitions et maladresses d'expression
- réponses peu structurées (alors même que la question le précise)
- difficultés pour synthétiser les annexes et les représenter de façon structurée
- traitement partiel de points à questions multiples, par manque de lecture attentive de l'ensemble du travail demandé (en particulier dossiers 1 et 2)
- remarques particulières pour les calculs :
 - o régulièrement présentés en lignes et non en tableaux
 - o non justifiés, ni expliqués
 - o résultats pas mis en évidence et non commentés
 - o nécessité d'une calculatrice à disposition
 - o vigilance sur la lisibilité des chiffres
- quelques copies avec des fautes d'orthographe
- des difficultés de lisibilité dues à des écritures peu soignées

Certaines copies ont fait l'objet de retrait de points en raison la qualité médiocre de la forme : orthographe, syntaxe et présentation (réponses non structurées, ratures, usage du blanc correcteur, traits sans règle etc...).

4. Conseils aux candidats

Pour réussir à un concours de recrutement de l'enseignement secondaire du haut niveau.

Cette épreuve permet :

- d'évaluer la maîtrise des connaissances théoriques des candidats
- de contrôler leurs aptitudes à la communication écrite
- et d'apprécier s'ils seront en mesure de mobiliser ces savoirs de manière efficiente dans un cadre pédagogique donné.

1. Se préparer

- Connaître le référentiel de l'épreuve (savoirs et savoir-faire)
- Approfondir les connaissances listées dans ce référentiel :
 - les savoirs liés au programme permanent de la « production de services »
 - les bases spécifiques dans les trois domaines : juridique, technique et commercial du secteur financier
- Pour une meilleure mobilisation des compétences attendues (programme permanent et spécifique de la session)
- S'approprier des savoirs tant **techniques que théoriques** liées au programme de cette option
- S'appuyer sur les **fondamentaux** dans les domaines concernés pour illustrer les réponses données et valoriser ses connaissances.

2. Bien gérer le temps : ce qui suppose

- Une capacité à estimer le temps à consacrer à chacun des dossiers et à évaluer le temps moyen de réalisation des travaux demandés.
- D'acquérir de l'expérience grâce à un entraînement régulier à ce type d'épreuve dans les conditions du concours.
- Nécessité de traiter un maximum de questions pour espérer fournir une production équilibrée

3. Savoir s'organiser

- Lire attentivement les questions pour répondre au plus juste
- Exploiter au mieux les annexes et ne pas les recopier
- Veiller à la présentation des réponses et à visualiser certaines d'entre elles (calculs / comparatifs / listes etc...)
- Justifier les réponses données et les choix proposés
- Apprendre à présenter un comparatif de solutions et des calculs
- Apporter du soin dans la présentation
- Relire pour corriger les fautes et limiter les répétitions

ÉPREUVES ORALES D'ADMISSION

LEÇON PORTANT SUR LE MANAGEMENT ET INTERROGATION PORTANT SUR LA COMPÉTENCE « AGIR EN FONCTIONNAIRE DE L'ÉTAT ET DE FAÇON ÉTHIQUE ET RESPONSABLE »

Les résultats d'ensemble

Nombre de candidats interrogés	204
Distribution des notes (ramenée sur 20)	
Moyenne	6.78
Note la plus élevée	18
Note la plus basse	0.5
Écart-type	3.69
Répartition des notes	
Inférieures à 5	83
Comprises entre 5 et moins de 10	86
Comprises entre 10 et moins de 14	21
Égales ou supérieures à 14	14

LEÇON PORTANT SUR LE MANAGEMENT

1. Les résultats de la session 2014

<i>Les notes sont ramenées à 20</i>	MANAGEMENT
Moyenne	6,12
Note la plus élevée	17,33
Note la plus basse	0,00
Écart-type	3,94
Inférieures à 5	98
Comprises entre 5 et moins de 10	69
Comprises entre 10 et moins de 14	24
Égales ou supérieures à 14	13

La moyenne à la partie management de l'épreuve est de 6,12. Cette moyenne est supérieure par rapport à la session 2013 (5,13) et s'accompagne aussi d'une progression du nombre de candidats interrogés en 2014 (204) par rapport à 2013 (168). Cette amélioration de la moyenne générale est un signal positif qui doit être confirmé et amplifié pour les années suivantes.

La ventilation des notes est assez importante : de 00 à 17,33 (les notes sont ramenées à 20). Par rapport à la session précédente, on remarque une répartition équivalente des notes inférieures à 5, comprises entre 5 et 10 et comprises entre 10 et moins de 14. En revanche, il y a davantage de notes égales ou supérieures à 14 ce qui traduit là aussi une progression du niveau des candidats.

2. Sujets proposés

- La mesure en management
- Changement et oubli
- *Start Up* et protection de l'avantage concurrentiel ?

- Réputation et performance de l'entreprise
- Management et manipulation
- La place du dialogue dans les organisations
- Le management atypique
- Erreur et processus de prise de décision
- Connivences et stratégie
- Privées, publiques : les temps des organisations
- Ordre et désordre au sein des organisations
- Coopétition et frontières des entreprises

Comme les années précédentes, les sujets ont été d'une grande diversité, avec le souci d'un ancrage aussi bien théorique que factuel.

3. Commentaires sur le déroulement de l'épreuve

3.1. Commentaires sur le fond

La session 2014 a été dans la continuité de la nouvelle épreuve de management des entreprises et des organisations, telle que définie pour la session 2012, dont voici, pour mémoire, le rappel des principales caractéristiques :

- Présentation d'une leçon dans un contexte d'enseignement donné ;
- Programmes et référentiels de management retenus : lycée (1ère et terminale STMG) et classes post-baccalauréat (BTS du secteur des services, DCG-UE7) ;
- Durée de l'épreuve ramenée à 45 minutes : 25 minutes d'exposé puis 20 minutes d'entretien avec les membres du jury ;
- Deux niveaux d'évaluation : d'abord la dimension scientifique et académique du sujet (état de l'art), puis sa transposition didactique ainsi que sa mise en œuvre pédagogique ;
- Aucun document n'est annexé au sujet.

L'exposé fait l'objet d'une double évaluation, d'abord au niveau scientifique et théorique, ensuite au niveau didactique et pédagogique.

Sur le plan scientifique, de manière générale, le jury tient d'abord à rappeler que la dimension académique reste très importante dans l'évaluation finale. Cette épreuve repose sur une maîtrise des théories et des pratiques du management. Les sujets proposés privilégient des thématiques qui ont fait et continuent de faire l'objet de travaux de recherche dans le domaine des sciences de gestion.

Dans les faits, trop d'exposés se sont une nouvelle fois limités à l'énoncé de théories générales et éprouvées sans véritable développement et sans que le lien avec le sujet ne soit toujours clairement établi.

Le jury déplore un cruel manque de culture managériale. De la même façon que pour l'épreuve écrite, le jury recommande aux candidat-e-s de lire de manière régulière des revues économiques et managériales.

Dans de trop nombreux cas, le sujet n'est pas bien cerné, faute d'un questionnement suffisant des concepts ou d'un manque de lien entre les différents termes du sujet. De même, la question de son actualité n'a été que trop rarement posée, la problématisation est restée de fait assez générale et donc inopérante. On rappellera par ailleurs que le développement doit être une réponse à la problématique choisie, ce qui n'est pas souvent le

cas.

Le jury aimerait fortement des problématiques reflétant un véritable travail et une réflexion personnelle. Il déplore les problématiques souvent basiques et artificielles formulées de la façon suivante « Dans quelle mesure ...? » ou reliée de façon permanente et sans raison à « la performance globale ».

Enfin, le jury ne peut se contenter de plans, de références ou d'exemples d'entreprises issus de manuels scolaires.

Le jury note cependant des points positifs encourageants :

- dans sa globalité, le temps a été mieux respecté même s'il reste des points d'amélioration pour certaines prestations ;
- les candidat-e-s ont recours à des références et des auteurs plus variés et récents ;
- certaines prestations sont d'excellentes qualités.

Concernant la transposition didactique le jury souligne de nets progrès. Pour rappel, dans cette épreuve la transposition didactique considère le lien entre la dimension scientifique et son exploitation dans le cadre d'un programme d'enseignement et la mise en œuvre pédagogique du sujet dans une classe d'un élément d'un programme d'enseignement.

Sur le fond, le jury note l'effort fait par de nombreux candidat-e-s de ne plus présenter de fiche pédagogique, fiche qui est par ailleurs très peu valorisée par la candidate ou le candidat lors de son exposé.

Cependant, le jury a observé un manque d'articulation et de cohérence entre les parties scientifique et didactico-pédagogique. Trop souvent la transposition didactique n'a pas de lien avec l'état de l'art, évacuant une grande partie du sujet à traiter ! De même, certain-e-s candidats, trop focalisé-e-s par le programme ou le référentiel, se sont également laissé-e-s enfermer dans une entrée unique, alors que plusieurs entrées sont possibles. Le jury attendait une présentation et une justification des portes d'entrées.

Le jury a assisté régulièrement à des plans du type : (I) Exposé scientifique (II) Transposition didactique et pédagogique. L'exposé scientifique (état de l'art) et la transposition didactique et pédagogique sont deux temps de réflexion et ne peuvent se limiter à une partie chacun. En étant dans cette logique, la première partie composée uniquement de deux sous parties était bien souvent sans problématique, très courte et très pauvre.

Il faut aussi éviter les états de l'art présentant un listing de théories sans que soit fait le lien avec la problématique présentée en amont. On évitera aussi des problématiques et des titres inutilement alambiqués.

Enfin, la candidate ou le candidat ne doit pas détourner les termes du sujet pour contourner le problème. Le sujet donné ne peut pas faire l'objet d'amendement.

Lors de la phase d'entretien, le questionnement porte dans un premier temps sur la compréhension et la pertinence des concepts et théories introduits lors de l'exposé. Il s'agit donc de vérifier le niveau scientifique de la candidate ou du candidat, d'approfondir certains développements afin de connaître l'étendue de ses connaissances et ce au-delà des références théoriques mobilisées. L'entretien offre également la possibilité au jury de revenir sur les dimensions plus pratiques, afin de voir si la candidate ou le candidat est en capacité d'opérationnaliser son propos, en confrontant les aspects théoriques aux pratiques de

management des organisations, ainsi qu'en en percevant les limites éventuelles. Enfin, une partie du temps est également consacrée à la seconde partie de l'exposé, la candidate ou le candidat devant justifier ses choix didactiques et pédagogiques.

3.2. Commentaires sur la forme

Le jury note des progrès sur le plan de la forme. Les exposés sont dans une très grande majorité structurés avec une introduction, un plan et une conclusion.

Le jury recommande une utilisation pertinente des transparents. La candidate ou le candidat ne doit pas les surcharger et veiller à ce qu'ils aient une réelle valeur ajoutée.

Toute présentation de schémas et de tableaux doit cependant s'accompagner de leurs sources (auteur, date, ouvrage).

4. Conseils aux candidats

- Prendre un temps de réflexion suffisant pour bien définir les termes du sujet et analyser le sujet dans toutes ses dimensions. Ne pas se précipiter dans la lecture du programme ou du référentiel ou de la documentation et questionner le sujet : Que me demande-t-on ? Quelle est la question sous-jacente ? Quelle est l'actualité du sujet, quel problème de management est ici posé ? Etc.
- Proposer une problématique qui soit pertinente, et qui puisse être réellement exploitable ; guider le jury dans la délimitation éventuelle de cette dernière lors du traitement didactique du sujet.
- Faire un effort dans la structuration de l'exposé, ainsi que dans l'articulation entre les différentes sous-parties. Le passage du sujet au référentiel doit ainsi faire l'objet d'une réflexion beaucoup plus personnelle et détaillée.
- Les théories ne doivent pas être simplement citées mais mobilisées avec discernement, afin d'enrichir l'argumentation, avec le souci de privilégier les derniers développements théoriques. De même, les illustrations et les exemples de cas réels d'organisation doivent également être sélectionnés en lien avec le sujet et faire l'objet d'un développement suffisant.
- Il est également impératif que la candidate ou le candidat dispose d'un exemplaire de chaque programme ou référentiel requis pour cette épreuve et en ait une bonne connaissance.
- La candidate ou le candidat ne peut pas faire l'économie d'une mise à jour de ses connaissances théoriques dans les nombreux champs du management (cf. programme). Une lecture attentive des principales revues académiques est donc fortement conseillée, ainsi qu'un suivi régulier de la presse spécialisée dans la vie des affaires et des entreprises. Les ouvrages scolaires de niveau III ne suffisent pas pour préparer le concours de l'agrégation.
- Au cours de l'entretien, la candidate ou le candidat doit s'efforcer de répondre aux questions avec conviction et de façon dynamique. Le jury apprécie en effet la concision des candidats ainsi que leur réactivité par rapport aux questions.
- La présentation physique doit être soignée mais sans excès. Il faut éviter d'utiliser un langage familier, et proscrire tout comportement désinvolte (interpeller le jury par exemple).

INTERROGATION PORTANT SUR LA COMPÉTENCE « AGIR EN FONCTIONNAIRE DE L'ÉTAT ET DE FAÇON ÉTHIQUE ET RESPONSABLE »

1. Les résultats de la session 2014

<i>Les notes sont ramenées à 20</i>	AGIR
Moyenne	8,78
Note la plus élevée	20,00
Note la plus basse	0,00
Écart-type	4,69
Inférieures à 5	60
Comprises entre 5 et moins de 10	72
Comprises entre 10 et moins de 14	39
Égales ou supérieures à 14	33

2. Commentaires sur l'épreuve

La session 2014 s'inscrit dans la continuité des sessions 2012 et 2013 :

- une durée de l'épreuve de 15 minutes : 5 minutes d'exposé puis 10 minutes d'entretien avec les membres du jury,
- des sujets présentant les caractéristiques suivantes :
 - un titre donnant une indication (non limitative) quant aux thèmes abordés,
 - la présentation sous la forme d'un texte d'une quinzaine de lignes d'une situation professionnelle,
 - des consignes de travail identiques pour tous les sujets et formulées ainsi : « Après avoir analysé la situation et recensé les connaissances mobilisables, vous indiquerez comment vous envisagez d'agir ».
- Aucun document n'est annexé au sujet.

3. Sujets proposés

Les sujets proposés cette année mêlaient des thèmes déjà abordés (mais que la forme du sujet permettait de mettre en problématique de façon originale et renouvelée) et d'autres plus nouveaux :

- Stéréotype et discrimination
- Alcoolisme des élèves
- Décrochage scolaire
- Mixité
- Discrimination pour stage
- Réorientation
- Vie privée et obligation de réserve
- Stage et relations avec les entreprises (2 sujets)
- Absentéisme (2 sujets)
- Projet d'élève et absentéisme
- Situation sociale des élèves et rôle de conseil

4. Traitement des sujets par les candidats

4.1. L'exposé

D'excellentes présentations ont été observées : qualifications des faits et des situations, présentation rapide, mais allant à l'essentiel, des textes et règles de référence, expression des enjeux et présentation argumentée des actions envisagées, au regard de la contrainte de responsabilité et du souci de réflexion éthique. Les meilleurs candidat-e-s ont su analyser la situation présentée dans toute sa complexité.

À l'opposé certaines présentations ont été marquées par de très fortes insuffisances révélant une absence manifeste de préparation tant en amont (dans le cadre du processus de préparation) que pendant les quatre heures de préparation de l'épreuve.

4.2. L'entretien

Le manque de discernement de certains candidat-e-s, les contresens entendus, sont sans doute à mettre sur le compte du manque de préparation évoqué ci-dessus.

4.3. Conseils aux candidats

Cette interrogation disparaît en tant que tel à la session 2015. Le jury invite les candidats à suivre les évolutions du dispositif en consultant les sources ministérielles (JORF n°0185 du 12 août 2014. Arrêté du 25 juillet 2014 modifiant l'arrêté du 28 décembre 2009).

EXPOSÉ PORTANT SUR LES ÉLÉMENTS GÉNÉRAUX DU DROIT ET SUR LE DROIT DES AFFAIRES

Depuis la session 2012, l'exposé sur un thème économique, juridique et social (TEJS) est supprimé. Lors de leur inscription, les candidats doivent choisir entre un exposé sur l'économie ou un exposé sur les éléments généraux du droit et le droit des affaires. La durée de la préparation est de quatre heures. L'épreuve se déroule pendant une heure à raison d'un exposé de quarante minutes au maximum, suivi d'un entretien de vingt minutes au maximum avec les membres du jury.

Le programme est identique à celui de l'épreuve de l'admissibilité. Les candidat-e-s peuvent utiliser la documentation apportée.

1. Sujets proposés en 2014

- L'entreprise et les risques ;
- L'entreprise et la sécurité ;
- La loyauté dans la vie des affaires ;
- La négociation dans la vie des affaires ;
- Le contrôle dans l'entreprise ;
- La partie faible dans la vie des affaires.

2. Résultats

Nombre de candidats interrogés	48
Distribution des notes (ramenée sur 20)	
Moyenne	7,20
Note la plus élevée	19
Note la plus basse	1,5
Écart-type	4,19
Répartition des notes	
Inférieures à 5	15
Comprises entre 5 et moins de 10	19
Comprises entre 10 et moins de 14	9
Égales ou supérieures à 14	5

La moyenne des notes est en hausse. Elle ressort à 7,20 contre 6,56/20 en 2013. Elle était toutefois de 7,98/20 en 2012.

Le nombre des candidat-e-s admissibles se présentant à l'épreuve de droit se maintient : quarante-huit contre cinquante l'an passé. Rappelons que de 2012 à 2013 le nombre des candidat-e-s était passé de vingt-huit à cinquante, soit une augmentation de 78,57%.

Les résultats demeurent contrastés. Mais l'écart type qui s'établit à 4,19 contre 5,18 en 2013 témoigne du niveau légèrement plus homogène des candidat-e-s ; il était de 4,66 en 2012.

Les notes vont de 1,5/20 à 19/20. Elles s'étagaient de 0,25/20 à 19/20 en 2013 et de 0,5/20 à 16/20 en 2012.

Surtout, l'année dernière près de la moitié des candidat-e-s (48%) avaient une note inférieure à 5/20, neuf ayant une note égale ou inférieure à 1/20. En 2014, c'est moins d'un tiers des candidat-e-s (31,25%) et 25% en 2012.

Les candidat-e-s sont plus nombreux à avoir obtenu une note entre 5 et 8/20. Leur nombre est passé à un tiers de l'effectif au lieu de 14% en 2013 et de 25% en 2012.

Trois candidat-e-s (6,25% de l'effectif) ont une note égale ou supérieure à 8/20 et inférieure à 10/20 (contre 8% en 2013 et 14% en 2012).

Comme l'an passé près de 30% des candidat-e-s obtiennent une note égale ou supérieure à 10/20 (36% en 2012). Neuf (18,75% de l'effectif) ont une note égale ou supérieure à 10/20 et inférieure à 14/20. Cinq (10,42% de l'effectif) ont une note égale ou supérieure à 14/20, trois ayant une note égale ou supérieure à 15/20.

3. Commentaires sur l'épreuve

3.1. Quant à la forme

- Dans un premier temps, les candidat-e-s présentent un exposé de quarante minutes au maximum. La plupart, notamment les meilleur-e-s, ont consacré à cet exercice une trentaine de minutes, ce qui paraît acceptable plutôt que de céder à des digressions inutiles.

L'intervention doit être structurée, analytique et démonstrative. Elle comprend une introduction, un développement, une conclusion.

L'introduction commence par une phrase d'accroche qui situe le sujet dans son contexte, en montre l'intérêt voire l'actualité. Il convient ensuite de définir les termes du sujet en utilisant les notions et le vocabulaire juridiques. Le recours à un dictionnaire usuel de la langue française ne suffit pas ; il est nécessaire de se référer à des dictionnaires spécialisés.

La candidate ou le candidat doit s'interroger sur les enjeux et la portée du sujet. Elle ou il énonce la problématique, qui ne saurait consister à répéter le sujet sous la forme interrogative et peut être annoncée autrement que par la formule « dans quelle mesure », si souvent entendue...

L'introduction s'achève par l'annonce du plan retenu. Celui-ci découle de la problématique et doit être justifié. On soulignera le soin qu'il convient d'apporter aux intitulés des parties. Ils doivent être courts et traduire la progression du raisonnement.

Le développement, qui comprend normalement deux parties, chacune comptant deux sous-parties, est composé de manière équilibrée et ordonnée. Il doit être analytique et non simplement descriptif.

Quant à la conclusion, elle ne saurait se limiter à un bref résumé du développement. Elle répond à la problématique posée, prend du recul par rapport au sujet et ouvre des perspectives.

La quasi-totalité des candidat-e-s a recouru à des transparents pour annoncer au jury la problématique et le plan, puis pour lui permettre de mieux suivre le déroulement de l'exposé. En général les candidat-e-s savent utiliser correctement leurs notes voire s'en détacher.

- Dans un second temps, les membres du jury interrogent la candidate ou le candidat afin de mesurer l'étendue de ses connaissances dans le domaine juridique. Les questions portent d'abord sur l'exposé, de manière à en apprécier la logique d'ensemble et à préciser ou approfondir certains points. Ensuite des questions simples permettent de vérifier que des notions de base en droit sont acquises. D'autres, plus complexes, conduisent à évaluer le niveau d'approfondissement et d'actualisation des connaissances.

Outre l'exactitude des réponses, le jury apprécie l'effort de réflexion de la candidate ou du candidat, ainsi que les qualités de communication et de pédagogie dont il doit faire preuve. À cet égard, on ne peut que répéter les recommandations antérieures du jury qui rappelait les exigences requises pour enseigner : « la rigueur de la pensée, une expression correcte grammaticalement, un débit d'élocution modéré et sans hésitation » et qui déclarait que « Le candidat doit montrer sa capacité de structuration et de synthèse ainsi que ses qualités d'écoute, de dynamisme et de réactivité ».

3.2. Quant au fond

Comme les années passées, des candidat-e-s n'avaient que de faibles connaissances en droit. On ne saurait trop souligner la nécessité de disposer d'un bagage juridique. Il s'agit là d'une épreuve distincte de celle d'économie ou de management.

Par ailleurs, l'exposé ne peut se limiter à reproduire tels quels des paragraphes de manuels ou à accumuler des exemples sans les commenter. Le jury attend une analyse du sujet et une capacité à raisonner. La plupart des candidat-e-s ont des difficultés à se détacher de leur documentation et ne manifestent pas suffisamment leur réflexion personnelle sur le point à étudier.

L'épreuve exige des connaissances transversales, tant en droit des obligations qu'en droit de l'entreprise. Il serait fâcheux de se borner à un seul domaine, d'où l'intérêt de maîtriser l'ensemble du programme.

Le jury appelle l'attention des candidat-e-s sur la nécessité d'actualiser leurs connaissances dans des matières où se succèdent les réformes. Il a apprécié que certains citent des lois et des ordonnances récemment publiées au *journal officiel*, ou même évoquent des projets à l'étude.

Quant aux réponses aux questions, nombre de candidat-e-s qui avaient su utiliser leur documentation révélaient leur ignorance de notions fondamentales.

Au demeurant, plusieurs candidat-e-s ont présenté un exposé argumenté et répondu aux questions de façon satisfaisante voire brillante.

EXPOSÉ PORTANT SUR L'ÉCONOMIE

1. Les résultats de la session 2014

Nombre de candidats interrogés: 159	
Distribution des notes	
Moyenne	5,66
Note la plus élevée	18
Note la plus basse	0
Répartition des notes	Effectifs
Inférieures à 5	77
Comprises entre 5 et moins de 10	52
Comprises entre 10 et moins de 14	15
Égales ou supérieures à 14	15

159 candidats ont été interrogés en économie (contre 118 en 2013 et 89 en 2012). La note moyenne est de 5,66, semblable à celle de 2013 (5,74), mais très inférieure à celle de 2012 (7,34). Il semble se confirmer que l'augmentation du nombre d'admissibles, parallèle à l'augmentation du nombre de postes mis au concours ait conduit à une baisse du niveau général des candidats admissibles. On atteint ainsi un niveau inférieur à l'ancienne épreuve de TEJS, pour laquelle la moyenne se situait plutôt aux alentours de 6 (6,5 en 2007, 6,86 en 2008, 6,32 en 2009, 6,14 en 2010, 6,15 en 2011). En moyenne, donc, alors que la réforme introduite l'avait été, en 2012, au bénéfice des impétrant-e-s, en moyenne, plus à l'aise sur un oral « mono-disciplinaire » que sur une interrogation qui requerrait des connaissances dans trois disciplines identifiées, 2014 confirme l'inflexion notée en 2013.

Près de 20 % des candidat-e-s (18,86%) ont obtenu une note supérieure à la moyenne (contre 18,63 % l'an passé (2013), 19,20% en 2011 en TEJS et 29% en 2012 en économie) mais les très bonnes notes sont plus nombreuses : 9,43% des candidat-e-s ont obtenu une note supérieure à 14 (contre 7,62 % en 2013, 5,5 % en TEJS en 2011, 8,95% en 2010, 8,82% en 2009 et 16% en économie en 2012). Près de 50% des candidats ont une note inférieure à 5 (correspondant à une prestation jugée faible ou très faible), comme en 2013, contre 1/3 en 2012.

Il semble donc se confirmer que 2012 fut une année « exceptionnelle » : la moyenne y était plus élevée (dans la tendance de ce que fut la moyenne de TEJS), mais la proportion de bonnes et très bonnes notes y fut significativement élevée. 2014 est dans la lignée de 2013 : une moyenne inférieure à 6 ; 50 % de très faibles notes ; près de 20 % de notes supérieures à la moyenne.

Au total, on peut repérer **trois types de prestations** :

- un premier groupe est composé de prestations satisfaisantes, jugées suffisantes, voire bonnes ou très bonnes. Il regroupe donc près de 20% des admissibles interrogé-e-s. Le profil-type de ce groupe est celui d'un-e candidat-e ayant présenté un exposé clair et synthétique. Les concepts évoqués, les outils d'analyse et les références citées sont adéquats et maîtrisés. Enfin, les qualités démontrées lors de l'exposé sont confirmées par les réponses aux questions, qui demandent de préciser des définitions, des concepts, des auteurs, ou qui

s'efforcent de juger de la capacité de la candidate ou du candidat à élargir son propos et à prendre du recul sur son contenu. Au sein de ce groupe, celles et ceux ayant obtenu une note supérieure à 14, ont été logiquement les plus remarquables dans la démonstration de ces qualités.

- Un deuxième groupe (33%) concerne les prestations caractérisées par une défaillance :
 - soit l'exposé a été marqué par des lacunes dans les concepts de base de l'analyse économique ou la maîtrise de certains mécanismes fondamentaux. En raison de cette méconnaissance, le sujet est mal traité ou l'est de manière déséquilibrée. Les réponses aux questions confirment cette impression d'une insuffisante maîtrise des outils d'analyse ;
 - soit le sujet a été mal compris, ou mal interprété, ou la capacité à en voir la pertinence (notamment au regard de l'actualité économique et des faits stylisés) a été jugée insuffisante.
- Le troisième groupe (48% des candidats) concerne, nous l'avons évoqué, des prestations jugées très insuffisantes en raison d'un cumul des défaillances évoquées ci-dessus, et/ou en raison de grandes lacunes :
 - une absence de connaissances et d'importantes confusions théoriques ;
 - un manque de réflexion sur le sujet ou une incompréhension totale de la signification, la portée et l'intérêt du sujet ;
 - le non respect des formes et des contraintes d'un exposé cohérent : une introduction trop courte, sans définition des termes du sujet ou réduite à cette seule définition ; pas de problématique de traitement du sujet, ou un plan sans rapport avec la problématique évoquée, un plan approximatif non respecté par le développement ou ne permettant pas un développement logique et argumenté, un développement déroulant un catalogue de références, sans réflexion et recul sur leur intérêt et leur portée ;
 - lors des questions suivant l'exposé, une incapacité à combler les lacunes, rassurer le jury, et souvent bien au contraire, le maintien de graves erreurs, ou l'incapacité à répondre quoi que ce soit.

2. Les sujets retenus

Il y a eu 12 journées d'interrogation.

Les sujets tirés ont été:

- le territoire est-il un concept économique ?
- concurrence et performance économique
- les hauts revenus se justifient-ils ?
- économie informelle et financement de l'administration publique
- Le marché du travail existe-t-il ?
- l'Euro doit-il être une monnaie forte ?
- Comment expliquer la persistance du chômage ?
- Quelle place pour les économies émergentes dans la gouvernance de l'économie mondiale ?
- La démographie : outil ou handicap pour le développement ?

- Qu'est-ce qu'une économie compétitive ?
- Développement durable et économie de marché ?
- l'économie mondiale souffre-t-elle d'un excès d'épargne ?

On remarquera que les sujets sont ancrés dans l'actualité économique, à la fois du point de vue de l'analyse et du point de vue factuel.

Ainsi les sujets interrogent directement des thèmes portés sur le devant de la scène par l'entrée en crise et sa persistance : question du chômage (et de sa persistance) et des régulations du travail (y a-t-il un marché du travail ?) ; des inégalités (de leurs déterminants et de la fiscalité) ; de la politique macroéconomique en Europe (niveau de l'euro) ; des finances publiques ; des vertus de la concurrence et de la notion « d'économie compétitive » ; du développement durable (et de sa compatibilité avec la régulation marchande) ; de la place des territoires dans les recompositions de l'économie globalisée ; des problématiques démographiques et de développement.... D'autres sujets s'interrogent sur les perspectives de la régulation d'une économie mondialisée : régulation macroéconomique des déséquilibres des paiements ; régulation politique et place des émergents

Tous les sujets font par ailleurs appel à des connaissances théoriques précises : sur les déterminants des revenus et les questions de fiscalité optimale ; sur les théories du change et de la monnaie ; sur les théories du chômage et du travail, sur l'économie géographique, sur la théorie microéconomique, sur la démographie....

Enfin, les sujets s'efforcent de couvrir l'ensemble des domaines prévus au programme, et de couvrir les champs de la micro-économie, de la macro-économie ou encore de l'économie internationale et du développement.

Les sujets ne sont donc pas des sujets pièges ou inattendus : les candidat-e-s peuvent préparer de manière très efficace cette épreuve.

3. Commentaires sur l'épreuve

3.1- Déroulement de l'épreuve

Nécessitant la maîtrise des connaissances requises pour enseigner dans les classes post-baccalauréat tertiaires de lycée, cette épreuve doit amener la candidate ou le candidat à définir une problématique, présenter une argumentation cohérente et structurée et mettre en valeur tant ses acquis culturels que ses qualités de réflexion et d'expression.

Dans un premier temps, le candidat ou la candidate présente un exposé pendant un maximum de 40 minutes. La commission souligne que cette durée est un maximum et non un objectif à atteindre. Il est pénalisant d'étirer un exposé par un délayage excessif, un débit oral ralenti ou des pauses silencieuses pour occuper la totalité du temps imparti. En effet, un bon exposé repose sur sa concision et son caractère synthétique, sa clarté et son dynamisme. Alors même qu'il est recommandé de traiter le sujet le plus exhaustivement possible, l'essentiel de l'exposé ne doit pas disparaître sous une trop lourde masse de détails. Une accumulation d'anecdotes ou un catalogue de poncifs nuisent à l'intérêt porté à l'exposé. Plusieurs des meilleures présentations duraient 30 minutes environ .

Dans un second temps, des questions sont posées à la candidate ou au candidat pendant un maximum de 20 minutes, de manière à apprécier la logique d'ensemble du plan retenu, à préciser ou approfondir certains points particuliers de l'exposé.

Il s'agit aussi de s'assurer de l'étendue de connaissances de la candidate ou du candidat. Des questions simples (citer un ou plusieurs auteurs parmi les classiques et néoclassiques, situer les auteurs chronologiquement, définir l'optimum de Pareto, les externalités, les biens publics, la notion d'aléa moral, de sélection adverse, la notion d'incohérence temporelle,...) permettent de tester le minimum de connaissances requis. D'autres questions permettent d'évaluer le niveau d'actualisation et d'approfondissement des connaissances.

Au-delà de l'exactitude des réponses, le jury apprécie la qualité de réflexion de la candidate ou du candidat qui se manifeste par sa capacité à revenir sur les choix de son exposé, à les justifier ou les remettre en cause à la suite des questions posées. Les qualités d'écoute et de réflexion constituent des éléments importants de l'évaluation. Un exposé souffrant de lacunes peut être valorisé par la capacité de réaction face au questionnement.

Il est à rappeler que les premières questions du jury prennent appui sur le contenu de l'exposé, c'est-à-dire les choix méthodologiques, l'organisation du plan, les notions, les auteurs et les concepts abordés. Il est donc déconseillé de multiplier les allusions, dans l'exposé, à des théories ou des notions qui ne sont pas maîtrisées.

3.2- Commentaires sur le fond

On observe parmi les candidat-e-s deux types de profil.

- Certain-e-s ont des connaissances théoriques, mais éprouvent des difficultés à les rapprocher de questions pourtant essentielles du débat actuel. Trop souvent, les connaissances sont récitées comme un « catéchisme » d'économie politique, avec un manque de recul critique ;
- D'autres sont au contraire dans l'anecdote et ne font pas appel à un contenu théorique (particulièrement discriminant sur des sujets du type « le territoire est-il un concept économique ? », « la démographie : outil ou handicap pour le développement ? », « économie informelle et financement de l'administration publique », « concurrence et performance économique », ...). Des mécanismes de base ne sont pas maîtrisés. Des théories pourtant standards sont ignorées (nouvelle économie géographique, démographie, théories des changes ...). En particulier, le jury a noté de grandes lacunes en microéconomie. Même s'il est vrai que cette matière n'apparaît pas en tant que telle dans les programmes d'enseignement, il faut au moins savoir, dans le cadre d'un concours d'agrégation, ce qu'est une courbe d'indifférence, une contrainte budgétaire, situer l'équilibre du consommateur dans un repère (x_1, x_2) , représenter un équilibre de marché en en comprenant les hypothèses sous-jacentes et la portée, pouvoir raisonner en termes de surplus de l'offreur et du demandeur... Il arrive aussi que certain-e-s candidat-e-s traitent le sujet sous un angle non économique : managérial ou marketing. Les impétrant-e-s ne doivent jamais perdre de vue qu'ils passent une agrégation *d'économie* et de gestion, et qu'ils sont en l'occurrence interrogés en *économie*. Il doivent donc interroger les sujets posés en économistes, en convoquant les éléments théoriques de base nécessaires à leur traitement. Le concours ne saurait donc être légitimement réussi sans l'acquisition préalable des connaissances de base en économie.

Les meilleures prestations, on l'aura compris, sont celles qui, comme à l'écrit, arrivent à conjuguer élégamment la prise en compte critique de l'état actuel de la science économique et des débats qui la traversent, et l'éclairage qu'elle fournit des enjeux contemporains et de l'actualité de politique économique. Au final, le jury attend des candidat-e-s :

- que le sujet soit bien cerné et traité dans toute son amplitude et ses différents aspects ;

- que l'analyse soit non seulement structurée mais également rigoureuse et « pédagogique » en ce sens qu'elle doit être claire et convaincante ;
- que les outils conceptuels mis en œuvre et les théories convoquées dans le développement le soient de manière appropriée et maîtrisée ;
- que l'exposé ne se contente pas de considérations purement théoriques mais y associe une réflexion pratique en multipliant les illustrations tirées de l'actualité.

Une erreur trop fréquente réside dans une analyse insuffisante des termes du sujet. Ce qui conduit aux contresens, au hors sujet ou à un traitement partiel du sujet.

La recherche de documentation ne doit pas être le point de départ du travail en loge, mais doit seulement servir à étayer l'analyse préalablement menée : il convient donc de préparer sérieusement l'épreuve, de s'interroger, une fois en loge, et sur cette base de préparation, sur la portée du sujet, son actualité, les éléments théoriques à convoquer, puis d'aller dans la recherche documentaire pour préciser, corriger, amender, nourrir ce travail préalable de réflexion.

De la même manière, l'épreuve ne consiste pas à énoncer le plus de théories économiques possibles mais à présenter une réflexion personnelle qui prendra appui sur des théories ou des concepts particuliers, adaptés au thème en question. C'est pourquoi les plans qui s'appuient sur une présentation descriptive du sujet ne permettent pas de satisfaire le jury qui attend une argumentation rigoureuse selon les règles de la discussion scientifique. Enfin, il est impératif de distinguer les faits, les théories et les opinions et ne pas donner comme un fait démontré ce qui s'avère être un préjugé.

Par leurs réponses aux questions, certain-e-s candidat-e-s ont confirmé la qualité de leurs exposés en se montrant à la fois compétent-e-s et pédagogues. D'autres ont renforcé l'impression que les membres du jury ont pu avoir au cours de l'exposé : une maîtrise en réalité très imparfaite des arguments de leur propre développement ; une méconnaissance des théories économiques élémentaires ou des concepts et mécanismes basiques ; un manque d'actualisation des connaissances et des informations ; des lacunes dans l'utilisation convenable des grilles théoriques d'analyse pour décrypter les faits économiques ; les théories sont souvent évoquées sans en préciser le champ d'investigation, sans nuance par rapport à leurs hypothèses, en y appliquant le vocabulaire courant et en en méconnaissant les outils. Enfin, mieux vaut avouer ne pas connaître la réponse à la question posée plutôt que d'affirmer sur un ton péremptoire quelque chose de faux.

3.3- Commentaires sur la forme

La forme était dans l'ensemble convenable même si certains exposés étaient parfois très (trop) courts. S'il ne faut pas diluer à l'excès, ce qui est contre-productif, le fait de faire moins de 20 minutes semble tout de même très « limite » (cf. ci-dessus : déroulement de l'épreuve).

Pour le reste, la plupart des candidat-e-s a répondu à l'attente du jury en présentant des exposés structurés après avoir annoncé clairement la problématique et le plan. L'élocution est en général correcte. Certain-e-s ont un débit trop rapide, ce qui nuit à la prise de notes, mais le débit trop lent de quelques autres porte préjudice à la compréhension.

Il est impératif aussi, lors de la séance des questions, de ne pas interrompre les membres du jury lorsqu'ils formulent leurs remarques ou leur questions. L'exercice n'est pas formellement celui d'un débat, et le « jeu » des questions consiste à écouter les questions et

à y répondre de manière succincte et précise : diluer ses réponses pour espérer ne pas avoir à répondre à d'autres questions donne évidemment une impression défavorable.

4. Conseils aux candidats

Lorsque des transparents sont utilisés, il est conseillé d'être très vigilant-e sur la qualité de l'écriture et sur l'orthographe.

Le jury apprécie le respect des règles formelles communément admises, qui sont, pour les principales, celles de la dissertation. En l'occurrence, la structuration d'un exposé doit comporter trois moments : l'introduction, le développement et une conclusion.

- L'introduction a une importance toute stratégique, elle est composée :

- d'une « accroche » montrant l'actualité et l'intérêt du sujet ;
- de la présentation du sujet qui permet de définir de façon académique les termes-clés et de spécifier le principal enjeu du sujet. Le seul recours à un dictionnaire usuel de la langue française ne suffit pas et il est nécessaire de se référer à des dictionnaires spécialisés, ainsi qu'au bon sens : il n'est pas nécessaire de définir tous les sens d'un terme clef lorsqu'ils ne se rapportent pas au sujet ;
- de la problématique de la candidate ou du candidat qui est la façon de penser le sujet à traiter en le questionnant et non pas à répéter le sujet sous une forme interrogative. La problématique peut être annoncée autrement que par l'expression « dans quelle mesure... ».
- de l'annonce du plan qui, en toute logique, découle de la problématique et qui doit être justifié.

Les intitulés des parties et sous-parties doivent être soignés, élégants et se répondre les uns aux autres. Le plan doit être analytique et non descriptif, comme trop souvent. La problématique et les intitulés des parties du plan doivent être courts et concis. Leur longueur nuit à la compréhension.

- Le développement doit être composé de manière équilibrée et ordonnée. Ni trop long, ni trop court, il doit détenir une certaine densité.

- La conclusion ne peut se présenter comme le seul résumé du développement. Elle doit d'abord répondre de façon claire à la problématique posée et elle doit permettre de prendre du recul par rapport au sujet et d'ouvrir d'autres perspectives.

Certain-e-s candidat-e-s apparaissent fatigué-e-s à l'issue de l'exposé et sans force pour le moment du questionnement. Or c'est là que le jury peut apprécier les qualités d'écoute, la rigueur de la structuration de sa pensée. Il faut donc être vigilant-e à ne pas investir trop émotionnellement lors de l'exposé, et à ne pas considérer que le plus dur est fait à son issue. Il faut rester très concentré-e. Inutile également de se stresser outre mesure : les interrogations se déroulent dans un climat très serein et qui se veut le plus détendu possible, dans les limites imposées par le caractère formel de l'exercice. Le jury n'est pas là pour sanctionner, mais pour valoriser, et pour sélectionner. Il est animé de la plus grande empathie à l'égard des candidat-e-s, qui sont pour certain-e-s déjà des collègues, et pour les autres, qui aspirent à le devenir. Le droit à l'erreur au cours de l'exposé est revendiqué et accepté : nous recrutons des enseignant-e-s pour plus de quarante ans. Notre objectif est de sélectionner des « têtes bien faites » au moins autant et sinon davantage que des « têtes bien pleines »..

ÉPREUVE DE CAS PRATIQUE DANS LA SPÉCIALITÉ CORRESPONDANT À L'OPTION CHOISIE

OPTION A : ADMINISTRATION ET RESSOURCES HUMAINES

1. Les résultats

Nombre de candidats interrogés: 51	
Distribution des notes	
Moyenne	7,47
Note la plus élevée	18
Note la plus basse	1
Répartition des notes	Effectifs
Inférieures à 5	12
Comprises entre 5 et moins de 10	28
Comprises entre 10 et moins de 14	6
Égales ou supérieures à 14	5

2. Les sujets retenus

Les six sujets retenus lors de cette session s'appuient sur des cas soulevant des problématiques d'administration et de gestion des ressources humaines intégrant plus particulièrement des concepts et théories relatifs à l'évaluation des compétences, la gestion de l'absentéisme, le management de la diversité, la gestion de projets, la gestion des connaissances, la mise en place d'un réseau social d'entreprise, le changement organisationnel, la stratégie ressources humaines (RH), les valeurs et la mise en place d'une charte d'entreprise, le management de la qualité, le sentiment de justice et la gestion des carrières...

Les thématiques suivantes ont été proposées :

- La mise en place d'un label diversité dans une banque ;
- Le déploiement d'un réseau social d'entreprise ;
- La gestion des connaissances dans une entreprise du secteur informatique ;
- La diffusion des valeurs mutualistes dans une banque régionale mutualiste ;
- La refonte des pratiques RH dans une entreprise du secteur du transport routier ;
- L'absentéisme dans un service public soumis à une réduction des effectifs.

3. Le traitement des sujets par les candidats

3.1- Commentaires sur le fond

Comme l'année précédente, cette session a permis de constater que les candidat-e-s étaient dans l'ensemble bien préparé-e-s pour l'épreuve. La grande majorité a présenté des exposés problématisés et structurés. Cependant, les membres du jury ont constaté que ces problématiques n'étaient pas toujours pertinentes au regard de la spécificité de la situation présentée. Ainsi, trop de candidat-e-s ont eu tendance à proposer des problématiques générales, extrapolées à partir d'un élément du contexte, sans s'interroger sur la réalité de son fondement ni sur son caractère opératoire. Les membres du jury rappellent que les problématiques et les hypothèses de réflexion doivent nécessairement s'appuyer sur les éléments de la situation présentée et non sur le contexte général de cette situation, et encore moins sur les caractéristiques générales de l'organisation qui fournit le contexte du cas. Autrement dit, la problématique doit toujours être contextualisée, c'est-à-dire circonscrite au cas, afin de permettre la conduite d'un diagnostic raisonné et argumenté ainsi que la mise en œuvre de solutions ou de plans d'action opérationnels. Par ailleurs, un certain nombre de problématiques ne s'appuyait pas sur la définition précise des mots clés du sujet. Enfin, les plans proposés sont parfois confus (il faut éviter les intitulés trop longs).

Comme l'an passé, les membres du jury ont choisi de ne pas intégrer, dans les travaux demandés, des questions relatives aux apports théoriques indispensables pour appréhender le cas. En revanche, tous les sujets invitaient explicitement les candidat-e-s à « mobiliser des grilles de lecture théoriques adaptées afin d'analyser la situation et de proposer des améliorations pertinentes et réalistes ».

Les candidat-e-s doivent interpréter cette recommandation comme une injonction à exploiter des théories, des concepts et des auteurs pertinents tout au long de leur analyse et de leur réflexion. Mais cette exigence ne doit pas pour autant conduire la candidate ou le candidat à présenter au jury des cadres théoriques plaqués sur la situation présentée par le cas. Cela suppose une connaissance suffisamment large des domaines couverts par l'épreuve de l'option A et de privilégier la réflexion sur le cas proposé. Certain-e-s candidat-e-s se laissent trop souvent dominer par la volonté de citer des références théoriques pas toujours maîtrisées et qui deviennent le centre exclusif d'un exposé superficiel, sortant souvent de la problématique proposée par le cas. Les plans présentés s'en ressentent et débouchent sur des préconisations souvent peu réalistes ou décontextualisées.

Les sujets rappelaient en outre que « l'articulation entre les concepts théoriques et le contexte du cas ainsi que l'utilisation d'outils de gestion appropriés seront également primordiales pour conduire vos missions. ». En effet, les membres du jury attendent le développement des outils de gestion ciblés et adaptés au contexte et en lien avec l'approche théorique adoptée.

Les meilleures prestations ont ainsi montré de la distance avec un questionnement relativement standardisé pour construire des problématiques pertinentes, mobiliser des outils conceptuels et de références théoriques opératoires et exposer de manière cohérente des propositions d'actions réalistes et adaptées au contexte du cas traité.

En dépit de ces impératifs, certain-e-s candidat-e-s ont cité des auteurs dont ils avaient une connaissance très approximative et ont mobilisé des théories sans en maîtriser les éléments

fondamentaux ou sans montrer leurs apports à l'analyse du cas étudié. Les membres du jury tiennent à rappeler une fois encore que l'association d'une notion à un auteur en liant les deux par un « *au sens de...* » ne constitue en aucune manière une référence théorique. Le recours à des auteurs implique toujours de montrer explicitement en quoi leurs travaux peuvent aider le décideur à mieux appréhender le contexte du cas et à en analyser les enjeux. La candidate ou le candidat doit toujours chercher à témoigner de sa capacité à utiliser intelligemment les théories pour nourrir une analyse ou enrichir une réflexion personnelle plutôt que de montrer qu'elle ou il est capable de les citer correctement. C'est prendre un risque que de citer lors de l'exposé une théorie mal maîtrisée. En effet, les candidat-e-s s'exposent à une probable défaillance lors de l'échange avec un-e membre du jury souhaitant éclaircir ce point théorique qu'il maîtrise de son côté.

Les sujets proposés invitaient explicitement les candidat-e-s à réaliser un diagnostic opérationnel ou encore à mettre en place des outils d'analyse des pratiques de gestion des ressources humaines dans des contextes spécifiques. Le jury rappelle que les contextes choisis ne constituent pas des prétextes à la mise en œuvre d'outils standardisés mais qu'ils impliquent de leur part une véritable interrogation préalable sur les types d'outils appropriés à l'analyse et à l'évaluation de la situation présentée. Il n'est donc pas demandé de prescrire des outils d'analyse déconnectés de la réalité mais bien de montrer leur caractère opératoire dans un contexte particulier. Le jury rappelle aux candidat-e-s qu'il leur appartient de mettre en évidence la nécessaire cohérence entre les outils préconisés et les grilles d'analyse théoriques utilisées pour comprendre et analyser le cas.

Lors de l'échange avec les membres du jury, les candidat-e-s doivent nécessairement montrer leur aptitude à adopter différents points de vue et témoigner de leur capacité à prendre du recul pour relativiser l'efficacité des solutions proposées.

3.1- Commentaires sur la forme

Tous les candidat-e-s ont obéi aux règles de l'épreuve en proposant des exposés structurés dans le temps qui leur était réservé et en se prêtant avec application à l'entretien sous forme de questions-réponses avec les membres du jury.

Durant cette session, seule une minorité de candidat-e-s a utilisé l'intégralité des 40 minutes d'exposé sans que cela ait réellement contribué à enrichir leur exposé. Les membres du jury rappellent qu'il s'agit d'une durée maximale. Les exposés d'environ 30 minutes au contenu substantiel sont toujours appréciés par le jury. L'expérience prouve qu'en 30 minutes, tout-e candidat-e peut exposer parfaitement sa réflexion.

Au cours des échanges avec les membres du jury, les candidat-e-s doivent toujours s'interroger sur le sens et la portée des questions posées. En effet, certaines questions appellent des réponses concises quand d'autres nécessitent des développements plus approfondis.

Les candidat-e-s doivent savoir que les membres du jury ne cherchent pas à les piéger et que les questions posées ne sont pas précédées, dans leur esprit, de réponses préconstruites. Ces questions doivent être comprises comme des incitations à exposer une réflexion personnelle construite et argumentée. Ce que les candidat-e-s perçoivent peut-être comme un entretien, ou au pire comme un interrogatoire, n'est rien d'autre qu'une invitation à un échange tour à tour intellectuel ou pragmatique.

3. Conseils aux candidats

L'objet de l'épreuve consiste à proposer l'analyse et la résolution d'un cas d'entreprise autour d'une problématique pertinente dégagée par le candidat. On attend donc de la candidate ou du candidat :

- la présentation d'une thématique générale ;
- la définition précise des termes et des concepts mobilisés ;
- la formulation explicite d'une problématique contextualisée ;
- la proposition d'un plan mettant en évidence l'analyse du cas et les propositions de solutions contextualisées et argumentées permettant de répondre à la problématique posée dans l'introduction ;
- la mobilisation de connaissances conceptuelles et théoriques adaptées à la problématique retenue, justifiées et utiles pour appréhender le cas et en cerner les enjeux ;
- une cohérence entre l'appareillage théorique et les préconisations ;
- des préconisations à la fois précises, argumentées et adaptées à la situation, c'est-à-dire un effort pour sortir des propositions stéréotypées ;
- la réponse organisée au questionnement de la problématique.

Les qualités de synthèse et de rigueur intellectuelle des candidat-e-s doivent être mises en évidence lors de l'exposé et au cours de l'entretien avec le jury. La capacité à communiquer, à convaincre et à écouter est primordiale dans cette épreuve. Ainsi, les quelques candidat-e-s qui lisent ou dictent leur présentation peuvent se trouver fortement pénalisés-e-s.

Le plan retenu pour traiter le cas doit rejeter les articulations du type « Théories/Pratiques », ou encore « Avantages/Inconvénients ». Le travail à réaliser suppose toujours de mobiliser des outils conceptuels pertinents et des techniques de gestion administrative appropriées pour répondre à la question posée dans la problématique et prouver l'efficacité de la (ou des) solution(s) proposée(s).

Il est recommandé de conserver pendant toute l'épreuve une attitude ouverte (positionnement, gestuelle) en témoignant d'une écoute attentive. Les transparents doivent être soignés, lisibles et en nombre suffisant (problématique et plan au minimum). Il est recommandé d'accompagner la présentation de quelques graphiques ou tableaux choisis et soignés permettant une présentation synthétique des idées exposées.

Dans cette épreuve, le jury évalue la capacité de la candidate ou du candidat à se placer, d'une part, du point de vue de l'enseignant-e qui possède des connaissances solides et des qualités de pédagogue et, d'autre part, du point de vue du praticien en situation. L'entretien est l'occasion de montrer des capacités de réflexion, d'écoute, d'argumentation et d'adaptation.

Enfin, le jury rappelle qu'une question peut être posée concernant l'insertion du cas dans une démarche pédagogique. Certains candidat-e-s semblent surpris-es par une demande de transposition pédagogique du cas en classe pré ou post bac et ne restituent pas avec précision les domaines ou parties des référentiels ou programmes concernés par le thème.

4. Exemple de sujet

Le sujet reproduit à la page suivante est l'un des six proposés aux candidat-e-s durant cette présente session.

AGRÉGATION D'ÉCONOMIE ET GESTION

CONCOURS EXTERNE

SESSION 2014

ADMINISTRATION ET RESSOURCES HUMAINES

*Ce cas a été construit à partir de la thèse de Sabrina Loufrani Fedida :
Management des compétences et organisation par projets : une mise en valeur de leur articulation – Analyse qualitative de
quatre cas multi-sectoriels », Université de Nice-Sophia Antipolis, 2006.
Certaines données contenues dans ce dossier ont été modifiées
et des éléments de fiction ont été introduits.*

Gestion des connaissances : le cas IBM INNOVA

Jusqu'au début des années 1990, IBM était spécialisée dans le développement et la commercialisation de matériels et logiciels informatiques. Toutefois, face à un marché ultra-concurrentiel et à un changement de comportement des clients, sa stratégie a évolué pour s'orienter aujourd'hui principalement vers les services et les solutions informatiques. Aujourd'hui, 90 % du chiffre d'affaires d'IBM est réalisé dans l'immatériel et dans les services. Cette évolution suit aussi l'évolution des besoins des clients. Au fil du temps, leurs besoins se sont modifiés : d'une demande ponctuelle de produits, le marché est passé à une demande de solutions plus globales, le client souhaitant désormais un engagement sur un délai et un résultat.

La stratégie fondamentale d'IBM est de créer de la valeur à long terme pour ses clients. Pour développer cette valeur, l'entreprise s'appuie sur un fort potentiel d'innovation, s'efforce de proposer des produits, des services innovants, et d'anticiper les nouvelles attentes des clients et les évolutions fondamentales du marché pour pouvoir les servir le moment venu. IBM a ainsi dû revoir en profondeur son organisation et ses modes de fonctionnement, pour placer le client au cœur des priorités et des préoccupations de l'entreprise. Cette mutation s'est traduite par une organisation des compétences d'IBM par métiers et par la mise en œuvre de processus et de modes opératoires transversaux, fondés sur des règles et des méthodologies identiques partout dans le monde, favorisant l'écoute client et renforçant l'accessibilité, la réactivité et la compétitivité. Avec 34 000 brevets actifs et près de 6 milliards de dollars investis en recherche et développement (R&D) chaque année, IBM met aussi l'innovation au cœur de sa stratégie. 30 % des brevets déposés se concrétisent dans l'année par des offres commerciales. Cette stratégie s'appuie sur une volonté ferme et claire de développer des connaissances, ainsi qu'un savoir-faire approfondi en matière de management de projet.

IBM est une organisation complexe, dont la diversité des offres a conduit à adopter une structure multidivisionnelle. D'une manière simplifiée, elle est organisée en trois divisions principales ou *Business Units* :

- la division IBM Global Services (IGS), créée en janvier 1995, est devenue, en dix ans, le leader mondial des services informatiques, avec 4 domaines d'activités stratégiques : e-business, e-learning, maintenance et outsourcing.
- la division Produits, qui comporte deux unités : l'unité *hardware* ou matériels (serveurs, stockage et PC), et l'unité *software* ou logiciels (systèmes d'exploitation, Intranet et travail coopératif, logiciels d'application, etc.) ;

- la division Ventes & Distribution (Sales & Distribution Group), qui s'occupe des ventes de produits et de services par secteurs économiques (automobile, banque, santé, etc).

Avec un chiffre d'affaires de près de 2,5 milliards en 2013, IBM France compte aujourd'hui plus de 9 000 salariés répartis sur 19 sites, contre plus de 26 000 employés à la fin des années 1990¹. En 2012, son chiffre d'affaires s'élevait à 3 milliards d'euros. Fondé en 1959, le site d'IBM INNOVA emploie 800 personnes et 500 sous-traitants. À partir du milieu des années 1990, avec la diversification des activités de l'entreprise vers les services, il s'est spécialisé dans le développement et la commercialisation de solutions *e-business on demand* pour les opérateurs de télécommunication et les fournisseurs d'accès à Internet.

Questions :

- **Caractérisez la gestion de projet d'IBM.**
- **Analysez et réalisez un diagnostic du mode de gestion des connaissances sur le site d'IBM-Innova.**
- **Proposez des améliorations.**

Pour réaliser les travaux demandés et/ou répondre aux questions posées, il vous faudra nécessairement mobiliser des grilles de lecture théoriques adaptées afin d'analyser la situation et de proposer des améliorations pertinentes et réalistes. L'articulation entre les concepts théoriques et le contexte du cas ainsi que l'utilisation d'outils de gestion appropriés seront également primordiales pour conduire vos missions.

¹ Après avoir annoncé des résultats inférieurs aux attentes le 18 avril 2013 à New York, IBM a ainsi réalisé un plan de suppression de près de 700 postes en 2013 dans l'Hexagone.

Annexe 1 : Le mode d'organisation

Avant l'avènement des services, l'entreprise conservait une organisation traditionnelle de la conception de ses produits : des managers « classiques » prenaient le pilotage des phases de projet qui correspondaient aux compétences de leurs équipes. Ce n'est qu'à partir du milieu des années 1990, que l'organisation des projets a été mise en place de façon structurée chez IBM. Chaque collaborateur est rattaché d'une part à un métier (architecte, spécialiste, consultant et chef de projet), et d'autre part, il participe à des projets de développement de produits ou services nouveaux. Par ailleurs, le métier de chef de projet est apparu il y a dix ans, compte tenu de l'importance accordée aux projets de développement de produits et services. Aujourd'hui, il est devenu un métier à part entière, aussi prisé que les métiers d'architecte, de spécialiste ou de manager, qui dispose d'un pouvoir et d'autonomie. C'est un « *senior manager* », dans le sens où il a été nommé chef de projet parce qu'il combine expérience et expertise technique. Il gère en moyenne 4 à 5 projets simultanément. Pour conduire un projet de R&D, le chef de projet mobilise de nombreux acteurs métiers (en marketing, etc.). Tous ces intervenants participent au projet de manière itérative et interactive, dès le début du projet.

Par ailleurs, la multiplicité et la diversité des projets ont incité l'entreprise à traiter leur management de manière consciencieuse et méthodique. Ainsi, le management de l'ensemble des projets de l'entreprise est institutionnalisé dans un certain nombre de méthodes et de procédures (gestion des coûts, gestion des contrats, gestion de la sous-traitance, etc.), dans le but d'optimiser et de simplifier les tâches de gestion. Un projet de développement de service informatique occasionne la production d'une documentation importante : documents techniques, documents business, plan de développement, compte-rendu de réunions, etc. Ces documents sont rédigés aussi bien par le chef de projet que par les membres de l'équipe. Ils sont consultables, en permanence, sur le système informatique du projet concerné.

Aussi, de nombreux moyens de communication sont utilisés par les acteurs projets pour favoriser l'intégration des compétences fonctionnelles au sein des projets. Les technologies de l'information et de la communication (TIC) permettent de diffuser les informations générées lors des projets : le téléphone, la messagerie électronique, la messagerie instantanée, les conférences téléphoniques et les vidéoconférences. Des réunions jalonnent également la réalisation d'un projet : réunions de lancement de projet, de suivi, etc. Ce sont les chefs de projets qui organisent les réunions et invitent les acteurs concernés.

Annexe 2 : Les moyens de management des connaissances

Sur le site d'IBM INNOVA, cinq leviers d'action sont mobilisés pour manager les connaissances relatives aux projets :

- la formalisation du management de projet : les méthodes et procédures instituées par l'entreprise ne sont que le résultat d'une codification des connaissances acquises par les acteurs de l'entreprise au cours de leurs expériences projets. Elles évoluent et s'améliorent au fur et à mesure des projets et des problèmes rencontrés.
- les bilans de projet : à la fin de chaque projet, une revue de ce dernier, nommée « Post Mortem », est théoriquement effectuée par le chef de projet et son équipe, lors d'une réunion. Le bilan fait partie officiellement de la procédure du management des projets d'IBM. Il a pour objet d'analyser les points forts et les points faibles du projet, en passant en revue les aspects techniques, financiers et organisationnels du projet. Par exemple, dans le cas d'un problème technique survenu lors d'un projet, le chef de projet doit catégoriser le problème, en fonction de son importance (niveau 1, 2, 3 ou 4), en précisant bien les causes du problème, la manière dont le problème technique a été corrigé et ce qui aurait dû être fait pour éviter ce problème. Un bilan avec le client destinataire du projet de développement de service est aussi effectué, pour juger de sa satisfaction. Tous les documents des bilans de projets sont ensuite archivés dans la base de données « *Intellectual Capital Management* » (ICM). Cette base des données est accessible au niveau de l'ensemble des sites d'IBM via l'Intranet.
- une base de données KM (*knowledge management*) dédiée aux projets : cette base de connaissances mobilise des TIC comme l'Intranet, le *groupware*, les forums de discussion, etc. Il est possible de faire une recherche par catégorie (stratégie, méthodologie, problème rencontré...), par secteur d'activité (banque, assurance, automobile, santé, service public...), etc. L'entreprise a mis en place une base de données entièrement dédiée aux projets, l'« *Intellectual Capital Management* » (ICM). Cet outil permet de capitaliser et de diffuser les informations liées aux projets, dans le but de les rendre immédiatement disponibles pour les projets futurs. Parmi les informations directement accessibles sur les projets de développement de services, il est possible de trouver des spécifications techniques, les « *Post Mortem* », des expériences originales de projets, etc. Il est ainsi possible de connaître l'« histoire » de chaque projet majeur (avec ses problèmes rencontrés, ses décisions), mais également les personnes qui ont travaillé sur ce projet.
- les communautés de pratique « métiers » : notamment, un club local de chefs de projet a été fondé au niveau d'IBM INNOVA. Tous les 15 jours, les chefs de projet se réunissent pour échanger leurs expériences, partager les bonnes pratiques et uniformiser leurs méthodes de travail.
- les réunions inter-projets du personnel : lors des réunions inter-projets du personnel (telles que les réunions hebdomadaires entre les chefs de projet et le Directeur du centre e-business), les participants passent en revue les projets de développement en cours ou passés.

Annexe 3 : Des témoignages d'acteurs projets

Une universitaire a récemment réalisé des entretiens sur le management des connaissances auprès des équipes projets d'IBM INNOVA. Elle a obtenu les témoignages suivants :

« Sur le plan de la gestion de projet, il y a une recherche constante de l'efficacité au travers de l'amélioration des procédures » (Chef de projet).

« Un projet est toujours un cas particulier. Donc ce n'est pas toujours évident d'avoir une procédure, une méthodologie qui soit directement applicable à son projet. Il faut s'inspirer de la méthodologie, et pas l'appliquer consciencieusement » (Chef de projet).

« Si on passait son temps à appliquer toutes les procédures, le projet n'avancerait pas. En fait, les procédures sont des standards permettant de savoir de combien on dévie sur un projet » (Chef de projet).

« Tout le problème des Post Mortem est de faire partager aux autres les expériences acquises sur le terrain (...). Un Post Mortem est toujours intéressant à analyser. Mais après c'est à chacun de décider de prendre en compte ou non les critiques développées dans le Post Mortem, lors des futurs projets » (membre de la direction du site).

« On ne fait pas de Post Mortem de manière systématique, parce qu'on n'a pas le temps (...). Pour mettre en forme une expérience, il faut du temps et généralement, ce n'est pas compris dans le coût du projet. Ce n'est pas compris dans les attentes du client » (Chef de projet).

« Sur l'outil KM, il existe des bases de données à n'en plus finir. Suivant les métiers, suivant ce que vous faites, vous retrouvez des expériences vécues par d'autres partout dans le monde, vous retrouvez la façon dont ils ont résolu les problèmes. Toute la science de l'équipe de développement est dans la base de données» (Chef de projet).

« Si j'ai un problème, j'active le système KM. Il y aura toujours quelqu'un qui aura soit déjà réfléchi au problème, soit déjà résolu le problème, soit qui m'aidera à le résoudre. Mais la difficulté, c'est de motiver les personnes à aller sur ces bases de données en début de projet, pour voir si une expérience similaire a été réalisée auparavant.» (Directeur technique).

« Les documents et outils de la base KM qui n'ont pas été consultés depuis plus d'un an, sont mis en arrière automatiquement parce qu'il y en a trop » (Architecte solutions e-business).

« Si j'ai appris qu'une nouvelle base de données en management de projet a été créée dans l'outil KM et qu'elle est intéressante, j'en parle au cours de la réunion du club aux autres chefs de projet » (Chef de projet).

« Il est plus facile pour moi qui ai vingt ans d'expérience dans l'entreprise, d'avoir les bonnes compétences pour mes projets, qu'un chef de projet junior, qui n'est pas connu et qui n'a pas encore fait ses preuves. C'est plus facile pour moi parce que je sais à qui je dois m'adresser pour avoir telle ou telle ressource, j'ai une forme de réseau » (Chef de projet).

ÉPREUVE DE CAS PRATIQUE DANS LA SPÉCIALITÉ CORRESPONDANT À L'OPTION CHOISIE

OPTION B : FINANCE ET CONTRÔLE

1. Les résultats de la session 2014

Nombre de candidats ayant composé : 68	
Distribution des notes	
Moyenne	7,37
Note la plus élevée	17
Note la plus basse	1
Écart-type	4,3
Répartition des notes	
Inférieures à 5	21
Comprises entre 5 et moins de 10	26
Comprises entre 10 et moins de 14	12
Égales ou supérieures à 14	9

Les résultats des épreuves orales témoignent, comme pour ceux de l'épreuve écrite, d'une relative hétérogénéité des notes entre les candidat-e-s. Cette disparité est constatée au sein même des différentes journées d'interrogation, des prestations bonnes voire excellentes ayant généralement côtoyé des prestations grandement améliorables.

2. Perspectives d'ensemble sur les sujets proposés

Les sujets sont généralement formulés sous forme d'une question ou d'une assertion, dont la problématique est partiellement fournie à l'aide des cas à traiter et d'annexes, comprenant des extraits d'articles issus de revues professionnelles ou de revues académiques.

Les sujets peuvent prendre ancrage dans une dominante – le contrôle de gestion, la comptabilité financière ou la finance d'entreprise – avec une mise en perspective transversale avec l'un des autres domaines. Ils peuvent également faire appel à ces domaines de manière transversale.

Sept sujets ont été tirés au sort en 2014 :

- 1. Quelles relations entre prix de cession interne et prix de transfert ?,
- 2. L'obtention de la trésorerie et des liquidités : l'impact de la « crise » peut-il être nuancé ? ,
- 3. Comment évaluer une « petite et moyenne entreprise » non cotée ?,
- 4. Conserver l'autofinancement ou le distribuer : quels sont les déterminants de cette décision ? ,
- 5. Les enjeux et limites des opérations de restructurations financières en

matière d'évolution du pouvoir,

- 6. Rendre compte, rendre des comptes...,
- 7. Le postulat comptable de l'entité.

Les domaines abordés par ces sujets relèvent du jeu de l'aléa et aucune conclusion ne peut être tirée sur une orientation quelconque, relative à tel ou tel domaine.

Les attentes vis-à-vis des candidats

L'épreuve se décompose donc entre une prestation réalisée par la candidate ou le candidat suivie d'un entretien avec le jury. Les bonnes prestations sont celles durant lesquelles les candidat-e-s ont su faire un exposé maîtrisé dans son contenu, clair et rigoureux dans la forme, avec des réponses précises voire concises aux questions posées. Les indications qui suivent ont pour objectifs de tendre vers ce résultat.

Le traitement des sujets proposés suppose de poser une problématique, de soulever une question d'ensemble et de la traiter, en utilisant la résolution du ou des cas proposés à titre d'illustration des analyses développées ; la résolution des cas s'intégrant dans le plan proposé. Il est donc demandé aux candidat-e-s de structurer leur prestation et de savoir développer des concepts - permettant d'aborder le sujet en situant la question posée à un certain niveau de généralité - tout en étant capable de les décliner et de les illustrer lors du traitement des cas proposés. Les meilleures prestations sont celles qui ont réussi à réaliser cette articulation. Les candidat-e-s ayant abordé le sujet à un niveau conceptuel sans avoir réussi à traiter les cas ou ayant traité les cas de manière très littérale, n'ont ainsi réalisé qu'une partie de ce qui était attendu.

Les conditions de forme sont généralement remplies, notamment en termes de respect du temps imparti et de structuration de la prestation. Le jury rappelle néanmoins que les candidat-e-s ne doivent mentionner ni leur provenance géographique, ni leur provenance professionnelle. Par ailleurs, les questions n'émanent que du jury, les candidat-e-s n'ayant nullement à renvoyer aux membres de la commission les questions posées ; elles ne peuvent non plus être un prétexte à la monopolisation de la parole par la candidate ou le candidat.

Enfin, nonobstant la dénomination de l'option, nous rappelons que la comptabilité financière conserve toute sa place. Le jury constate, dans cette discipline (analyse financière comprise), une sensible récurrence d'une absence de maîtrise de certaines compétences de base. Il constate, en le déplorant, que certain-e-s candidat-e-s ont eu de grandes difficultés à saisir et à décliner les différents principes de la comptabilité financière, tant en matière d'évaluation que d'enregistrement. Il nous semble par exemple indispensable que l'enregistrement en partie double soit compris et assimilé, afin que les candidat-e-s soient capables d'enregistrer des opérations économiques et de traduire leurs impacts sur les états financiers. Plus globalement le jury souligne les difficultés rencontrées par les candidat-e-s à faire le lien entre une approche théorique, permettant d'analyser la comptabilité comme un construit social, et les déclinaisons dites techniques.

3. Analyse détaillée par sujets traités

Les développements qui suivent proposent des indications de traitement des sujets, qui ne sont nullement normatives. Il ne s'agit que de pistes de réflexion.

3.1 « Quelles relations entre prix de cession interne et prix de transfert »

Ce cas portait sur le calcul de prix de cession interne de produits, fabriqués par la maison-mère et vendus à une filiale chargée de leur distribution. Après avoir calculé le coût de revient selon la méthode des centres d'analyse et évalué les prix de cession interne, la candidate ou le candidat était invité-e à s'interroger sur les facteurs à prendre en compte dans le cas d'une implantation, dans deux pays différents, de la filiale et de la société mère.

La problématique pouvait donc porter sur les exigences susceptibles de peser sur la détermination des prix de cession interne, inhérent aux modalités de pilotage, et les exigences susceptibles de peser sur la détermination de ces prix, lorsqu'ils s'avèrent être également des prix de transfert.

Performances des candidat-e-s :

Les prestations ont été très hétérogènes comme en atteste l'amplitude des notes attribuées par le jury :

- Certain-e-s candidat-e-s se contentent d'une simple résolution technique, d'autres d'un exposé uniquement conceptuel. Les meilleures notes sont obtenues lors de prestations qui concilient ces deux exigences.
- Des candidat-e-s ont manifestement découvert, le jour de l'épreuve, la notion de prix de transfert.
- Quelques candidat-e-s ont eu des difficultés à distinguer les différents types de coûts.

3.2 « L'obtention de la trésorerie et des liquidités : l'impact de la « crise » peut-il être nuancé ? »

L'objectif du sujet était d'étudier la relation entre la crise et la trésorerie (ou les liquidités) des entreprises en l'analysant sous deux angles. D'une part, lorsque les entreprises traversent une crise. À partir du cas LAMBDA, il s'agissait de caractériser les situations de cessation de paiement et à vérifier si cette entreprise est concernée. D'autre part, lorsque les entreprises sont situées dans un contexte de crise. La candidate ou le candidat devait notamment étudier les conséquences d'une baisse d'activité liée à ce contexte sur sa trésorerie. Les annexes permettent également de se rendre compte que l'impact de la « crise » est généralement différent selon la taille des organisations.

La question d'ensemble pouvait être : le risque d'une situation de cessation de paiement associée à un contexte de « crise » dépend-il de paramètres communs à toutes les entreprises ou de caractéristiques plus spécifiques ?

Il était envisageable d'élaborer le plan suivant mettant l'accent, dans la première partie, sur la nécessité de gérer la trésorerie et les liquidités quelle que soit l'entreprise ou l'environnement en étudiant les moyens de détection des problèmes de trésorerie et de les décliner au cas de l'entreprise LAMBDA. Dans la seconde partie, il était possible, à l'aide des annexes, de montrer pour quelles raisons la crise ne semble pas avoir la même incidence sur la gestion de trésorerie selon la taille de l'organisation. Il était possible aussi de montrer que les moyens mis en œuvre pour accompagner les entreprises dans un contexte de crise peuvent être ciblés selon ce facteur.

Prestations des candidat-e-s

- Les candidat-e-s ont réalisé des productions très différentes sur le plan qualitatif avec une amplitude importante des notes attribuées (l'écart type est relativement élevé).
- Certain-e-s candidat-e-s ont éprouvé des difficultés à construire un plan pertinent.
- Des confusions ont parfois été réalisées sur les indicateurs ou les notions tels que flux de trésorerie dégagés, la capacité d'autofinancement, la solvabilité ou la liquidité.

3.3 « Comment évaluer une « petite et moyenne entreprise » non cotée ? »

Ce sujet invitait à réfléchir aux enjeux et aux problèmes de l'évaluation des entreprises dans un contexte particulier, les petites et moyennes entreprises non cotées. Pour nourrir cette réflexion il était proposé un article de presse spécialisé et deux cas à résoudre.

Le premier cas, celui de SA NUMI+, portait sur l'évaluation d'une PME relativement capitalistique, évaluation située dans le cadre d'une d'augmentation de capital. Il s'agissait d'en analyser les enjeux, à travers la fixation d'un prix d'émission, à la fois en termes d'attractivité pour les nouveaux actionnaires et d'équilibre des pouvoirs en ce qui concernait les actionnaires actuels. Le second cas, celui de SARL PERFO+, portait sur l'évaluation d'une PME spécialisée dans le conseil, valuation cette fois située dans le cadre d'une transmission d'entreprise. Il s'agissait d'en analyser les enjeux pour les repreneurs potentiels.

Au-delà de la mise en œuvre de différentes méthodes d'évaluation classiques (l'actif net corrigé, la détermination d'une survaleur –*goodwill*-, la méthode des multiples, la méthode d'actualisation des flux de trésorerie disponible, etc), les candidat-e-s devaient être en capacité d'en comprendre leurs fondements, leurs apports et leurs limites en structurant et en contextualisant leur réflexion, ce qui supposait au préalable d'avoir identifié les facteurs conditionnant le choix des méthodes de valorisation retenues (taille de l'entreprise et lien de dépendance avec le dirigeant, contexte et destinataires de l'évaluation, secteur d'activité, diagnostics interne et externe de la PME étudiée).

Prestations des candidat-e-s

- Les bonnes prestations ont réussi à mettre en perspective les enjeux des différentes évaluations en les déclinant de manière concrète à l'aide des deux cas pratiques.
- Mais cette double compétence n'a pas toujours été constatée ; certain-e-s candidat-e-s abordent convenablement les aspects théoriques mais présentent des difficultés à concrétiser leurs dires ; d'autres sont plus à l'aise sur les aspects calculatoires mais ont des difficultés à expliquer les méthodes utilisées et à prendre du recul et se sont bornés à établir un catalogue des méthodes existantes.
- Le jury a constaté un manque de réflexion et de recul de la part des candidat-e-s quant aux données utilisées : choix du taux d'actualisation et de l'horizon des prévisions, pertinence des valeurs patrimoniales ou des données du modèle d'affaires (*business plan*).

3.4 « Conserver l'autofinancement ou le distribuer : quels sont les déterminants de cette décision ? »

L'objectif du sujet était d'étudier les facteurs expliquant les raisons motivant une entreprise à conserver l'autofinancement ou au contraire à le distribuer. À partir du cas Les Conserveries de Sologne, il s'agissait d'étudier les conséquences selon différentes perspectives (comptable, financière) des choix retenus (dividendes en espèces, en actions...) ou à analyser des facteurs qui peuvent peser sur la décision (politique antérieure de distribution, présence d'opportunités d'investissement, capacité de remboursement...).

L'annexe n°3 montre que le coût de l'autofinancement est le coût moyen pondéré du capital, égal au coût des fonds propres pour une société non endettée. Il s'agit d'un coût d'opportunité. Que l'entreprise réalise ses investissements par autofinancement ou en ayant recours à des financements externes (l'autofinancement pouvant alors être distribué), le taux d'actualisation pour évaluer l'investissement sera identique dans un marché parfait de capitaux et la création de valeur, égale, quelle que soit l'option choisie. Dans ce cadre, il ne peut pas y avoir de bonnes ou de mauvaises politiques de distribution.

Le fait de privilégier l'autofinancement au dividende (ou inversement) ne peut s'expliquer qu'en ayant recours à des imperfections (distorsions fiscales, asymétrie informationnelle, conflits d'intérêts, biais dans la rationalité).

La problématique pouvait être : l'autofinancement dépend par nature des caractéristiques de l'entreprise (sa capacité à le générer) et de la politique de dividende. Est-il seulement la résultante de la politique de dividendes ?

Après avoir répondu dans une première partie aux questions préoccupant l'entreprise « les Conserveries de Sologne » qui mettent en avant la difficulté de choisir entre l'autofinancement et les dividendes et qui posent, à partir de ce cas concret, la question de savoir si elle détient les moyens financiers lui permettant de distribuer..., les arguments issus des grilles théoriques (utilisation des annexes) montrent également que ce choix n'est pas seulement lié à une analyse fondée sur des chiffres mais résulte d'autres facteurs pouvant impacter la décision.

Il était envisageable d'élaborer le plan suivant en mettant l'accent, dans une première partie, sur la nécessité d'analyser les comptes et de procéder à une approche calculatoire afin de choisir entre l'autofinancement et le dividende, puis de montrer que d'autres facteurs non chiffrés peuvent également orienter la décision (insister notamment sur le fait que les avantages de l'autofinancement sont spécifiques ...).

Les prestations des candidat-e-s :

- Certain-e-s candidat-e-s ont éprouvé des difficultés à construire un plan pertinent ou à dégager une problématique intéressante.
- Le jury a parfois constaté des lacunes dans la signification et la compréhension des modalités de construction d'indicateurs ou les notions tels que l'affectation des résultats, les flux de trésorerie, la capacité d'autofinancement et l'autofinancement ou le coût d'opportunité.

3.5 « Les enjeux et limites des opérations de restructurations financières en matière d'évolution du pouvoir »

Ce sujet avait pour objectif de réfléchir, lors de restructurations financières, sur les modes de financement et sur leurs conséquences en termes d'équilibre des pouvoirs. Il s'agissait de s'interroger sur les informations destinées aux investisseurs, permettant de prendre des décisions appropriées, et sur le rôle de l'audit légal, en cas de modification de pouvoir et d'atteinte au principe d'égalité entre les actionnaires.

Le premier cas (ANVAR) portait sur l'évaluation d'un actif incorporel et sur les conséquences afférentes en cas de modification du capital ; chaque combinaison se devant d'être réalisée dans le respect des règles juridiques. La candidate ou le candidat avait ainsi à s'interroger notamment sur le rôle du commissaire aux comptes lors de la fixation des droits de souscription et d'attribution.

Le second cas (LEVON) invitait les candidat-e-s à développer une réflexion juridique, comptable et financière sur les financements hybrides associés aux emprunts-obligataires.

Les prestations des candidat-e-s :

La problématique sur l'équilibre des pouvoirs et l'audit légal n'a pas été véritablement traitée malgré l'existence d'une annexe au sein du sujet, développant une réflexion sur l'importance du contrôle des comptes.

Les candidat-e-s ont globalement eu des difficultés à mettre en œuvre les techniques comptables requises par le sujet.

3.6 « Rendre compte, rendre des comptes... »

Ce sujet avait pour objectif de faire réfléchir les candidat-e-s sur l'évolution des rôles dévolus à la comptabilité. Si la comptabilité a été rendue obligatoire à la fin du XVIII^e siècle en tant qu'instrument de preuve, son rôle d'outil de reddition s'est développé à partir du XIX^e siècle. Il s'agissait donc de s'interroger sur la teneur et les différentes conceptions de cette obligation de reddition (pourquoi et envers qui), sur les outils mobilisés à cet effet, sur ses conséquences...

Le premier cas DOLI, demandait à la candidate ou au candidat, en lieu et place d'un-e commissaire aux comptes, d'analyser différentes opérations comptables (activation de frais de R et D, changement de méthode..) et leurs impacts sur les comptes. Elle ou il devait ensuite, dans cette perspective, réaliser une analyse financière permettant de comprendre les orientations comptables opérées par le dirigeant de l'entreprise et indiquer les mesures à prendre ; les opérations comptables réalisées avaient en effet pour objet de tenter de masquer une situation de difficultés financières, conjuguant risque de cessation de paiement et nécessité de reconstitution des capitaux propres.

Le second cas KEON, portait sur l'analyse d'un montage financier d'acquisition par effet de levier (*Leveraged Buy Out*) et les impacts sur la situation de l'entreprise suite au non-respect des niveaux attendus de ratios, susceptibles de déclencher des remboursements anticipés des dettes contractées (bris de covenants).

La problématique pouvait être construite autour de l'évolution de la teneur de cette obligation de reddition, notamment vis-à-vis des banques, que le plan pouvait décliner en analysant dans une première partie l'obligation de reddition dans un contexte de respect des obligations légales, et dans une seconde partie, l'obligation de reddition dans un contexte d'atteinte de performances financièrement préétablies. Il pouvait également être analysé la manière dont l'obligation de rendre compte à des acteurs très divers, actionnaires, banquiers, salariés, l'État, etc. avait pu évoluer vers une obligation de rendre des comptes aux investisseurs.

Les prestations des candidat-e-s :

- Les candidat-e-s se sont attaché-e-s à traiter la partie du sujet afférente au respect des obligations comptables. Le fil conducteur du premier cas n'a cependant pas été toujours bien appréhendé. Elles ou ils, dans leur grande majorité, se sont « immergé-e-s » dans les questions d'enregistrement comptable sans forcément en comprendre les tenants et les aboutissants et donc sans saisir les conséquences afférentes à la situation financière de l'entreprise.
- La partie de sujet afférente aux obligations en matière de performance a été moins bien appréhendée. Bien que connaissant formellement des mécanismes comme ceux afférents au calcul de la rentabilité des investissements, les candidat-e-s ont eu parfois des difficultés à les transposer au niveau de l'entreprise et à en percevoir les conséquences.

3.7 « Le postulat comptable de l'entité »

Ce sujet avait pour objectif de faire réfléchir les candidat-e-s sur le postulat comptable de l'entité et son caractère économiquement et socialement situé : de quoi la comptabilité construit-elle donc la représentation ? Qu'est-ce que l'entreprise, quelles en sont ses délimitations ?

Le sujet précisait que le droit des sociétés définit ce postulat comme le principe qui oblige à distinguer le patrimoine de l'entreprise de celui de ses propriétaires et que comptablement il oblige théoriquement à doter l'entreprise d'un patrimoine et d'objectifs propres, lui conférant également le statut d'une institution supérieure aux relations pouvant exister entre les différentes parties prenantes. La candidate ou le candidat disposait de deux annexes (cf. cas fournis ci-après), l'une développant ce postulat par une analyse comparative entre la comptabilité chinoise et la comptabilité française, l'autre précisant comment le droit avait historiquement abordé l'entreprise, extension de l'État, agrégat de ses propriétaires individuels ou entité en soi.

Le premier cas portait sur la création d'une entreprise individuelle et l'analyse des relations entre le patrimoine de l'entreprise et celui de son créateur. L'entreprise se développant, il était demandé de s'interroger sur les objectifs de cette dernière, les modalités de dégagement de la performance et de sa répartition, ces dernières pouvant évoluer selon les différentes conceptions que l'on peut avoir de l'entité. Dans la même optique, il était demandé d'effectuer une analyse comparative non chiffrée de l'enregistrement des stock-options, selon le référentiel comptable du PCG et celui des normes comptables internationales. Cette dernière question, en invitant à réfléchir sur l'évolution de la place des

actionnaires, ouvrait la voie au traitement du second cas, qui demandait de réfléchir sur le statut du capital de l'entreprise et de ses capitaux propres, à travers l'analyse d'une réduction de capital motivée par des pertes et d'une réduction de capital opérée dans un cadre de rachats d'actions.

Le sujet invitait à poser une problématique s'appuyant sur les liens existant entre la conception de l'entreprise et les différents systèmes économiques et sociaux dans lesquels elle est insérée ; ces derniers conditionnant la représentation de l'entité - institution ou nœuds de relations contractuelles - et donc les objectifs qui lui sont assignés. L'exposé pouvait donc être construit autour des différentes conceptions du positionnement de l'entreprise vis-à-vis des apporteurs de fonds propres, en ouvrant ensuite sur le positionnement de l'entreprise vis à vis de l'État, des salariés... Ce sujet permettait, par exemple, d'aborder les questions d'inscription dans les états financiers de l'entreprise de préoccupations sociales et environnementales.

Les prestations des candidat-e-s :

- La construction de l'exposé et la mise en perspective des cas a été difficile. Les candidat-e-s ont ainsi pu répondre aux questions posées, mais souvent de manière factuelle et sans forcément en saisir les sous-jacents. La signification économique et sociale des soldes intermédiaires de gestion ou des opérations de restructuration du capital a rarement été bien appréhendée.
- Les différences entre les candidat-e-s se sont souvent accentuées au cours de l'entretien, selon les réponses apportées à des questions sur des notions de base en comptabilité financière (constitution des entreprises, impacts sur le bilan et le compte de résultat...) et de droit comptable.

4. Conseils aux candidats

Les candidat-e-s doivent bien penser au fait qu'ils postulent à un métier d'enseignant-e.

Lors de leur préparation à l'épreuve :

L'oral nécessite une préparation relativement identique à celle que le jury préconise pour l'écrit (cf. le rapport sur l'épreuve écrite). Un soin particulier doit également être apporté à la maîtrise des notions de base dans une perspective didactique, fondée sur une compréhension des concepts et de leur déclinaison.

Pendant la préparation de l'exposé, il est suggéré de :

- Se dire que, quel que soit le sujet, il y a toujours matière à réaliser une prestation convenable et ne pas se décourager.
- Prendre un temps de réflexion suffisamment important pour bien lire l'intégralité du sujet, en définir les termes, l'analyser, dégager une problématique, poser une question d'ensemble et concevoir le plan.
- Mobiliser des connaissances déjà peu ou prou intégrées. Une recopie d'ouvrages dont le contenu n'est pas maîtrisé, qui sera lue lors de l'entretien ne fera guère illusion.

- Lire attentivement les documents proposés en annexe qui guident la candidate ou le candidat dans la délimitation d'un sujet ou lui apporte des compléments d'informations dans des domaines complexes.
- Réfléchir à la résolution du ou des cas proposés.

Durant l'exposé, il est suggéré de :

- Capter l'attention du public (le jury mais bien sûr les futur-e-s élèves) ;
- Définir systématiquement les termes de l'énoncé du sujet proposé ;
- Poser une problématique en lien avec le sujet (mais pas l'intitulé du sujet !)
- Développer un plan conforme à la problématique : un exposé structuré doit comporter une introduction, un plan en deux parties au moins et une conclusion.
- Réguler la durée de l'exposé : il n'est pas forcément utile d'utiliser tout le temps disponible.
- Recourir de manière rationnelle aux transparents : une idée ou un calcul par transparent numéroté : à utiliser notamment pour la présentation de tableaux de calculs, veiller à ce qu'ils apportent une véritable valeur ajoutée, qu'ils soient bien lisibles et pas trop surchargés.
- De traiter systématiquement les cas proposés à l'appui des thématiques : la candidate ou le candidat qui ne traite pas les éléments précis du cas ne peut prétendre à la moyenne ;
- Considérer qu'il y a toujours matière à développer des aspects du sujet et de ne pas se déconsidérer dès le début de l'exposé.

Durant l'entretien, il est suggéré de :

- Utiliser le tableau pour (dé)montrer des calculs simples; nul besoin de chercher à étirer le temps de l'exposé en recopiant consciencieusement l'intégralité du cas,
- Faire preuve d'une capacité d'écoute et de compréhension pour apporter des réponses et des arguments ;
- Expliciter ses affirmations et faire preuve d'un sens de la communication pédagogique.

5. Exemples de sujet

Les deux sujets reproduits à la page suivante figurent parmi les six proposés aux candidat-e-s durant cette présente session.

Sujet n°9

Le postulat comptable de l'entité

Le postulat de l'entité constitue, avec le postulat d'enregistrement des éléments monétairement valorisables et celui de la périodicité des comptes, les postulats reconnus dans toutes les comptabilités.

Et pourtant, le postulat de l'entité se révèle économiquement et socialement situé. Le droit des sociétés le définit comme le principe qui oblige à distinguer le patrimoine de l'entreprise de celui de ses propriétaires. Comptablement, il oblige théoriquement à doter l'entreprise d'un patrimoine et d'objectifs qui lui soient propres lui conférant également le statut d'une institution supérieure aux relations pouvant exister entre les différentes parties prenantes.

A l'aide des annexes A et B ainsi que des cas que vous aurez à résoudre, il vous est demandé de vous interroger sur les différentes modalités et leurs conséquences de la matérialisation comptable de ce postulat.

Annexe A

Pendant la période de l'économie planifiée, les entreprises d'État chinoises émargent au budget de l'État ; c'est ce dernier qui finance les besoins de trésorerie et les investissements, absorbe les profits et éponge les pertes. Les entreprises sont finalement un simple maillon de l'économie nationale et du budget de l'État, leur comptabilité relève du domaine de la comptabilité publique.

Le jeu de documents comptables comprend la « balance de fonds », le « tableau des profits ou des bénéfices » et des « tableaux de coûts ». La balance de fonds se compose de deux parties équivalentes (les fonds alloués et les fonds utilisés), chacune divisée en trois catégories : les fonds fixes, les fonds circulants et les fonds spéciaux. La gestion financière des entreprises doit obéir au principe « d'utilisation des crédits conformément à leur affectation ». Les définitions de nombreuses catégories comptables sont directement liées aux concepts de l'économie politique marxiste. Les fonds fixes, par exemple, comprennent les bâtiments professionnels, équipements et machines mais aussi tout « ce qui rend possible pour les travailleurs la réalisation de leur travail sur une longue période » : logements, crèches et écoles pour les enfants, dispensaire, etc.

Il s'agit clairement d'une tout autre idée et d'une tout autre forme d'entreprise que celle que nous connaissons aujourd'hui en Occident : c'est l'entreprise qui assume les coûts de production de la force de travail, ces coûts sont intégrés aux coûts de production *stricto sensu*. Le profit, d'autre part, est, dans la théorie marxiste, la valeur ajoutée par les travailleurs. Les impôts sont donc considérés comme du profit transféré à l'État, les frais financiers comme du profit transféré aux banques (...).

Les règlements instaurant la réforme comptable chinoise définissent les nouveaux concepts utilisés en comptabilité : actif, passif, capitaux propres, produit, charge, profit et perte. Ils définissent également les nouveaux documents comptables, qui seront désormais un bilan, un compte de résultat, un tableau de financement, un tableau de répartition du bénéfice et une annexe. Le principe d'utilisation des crédits conformément à leur affectation est

supprimé. Ce nouveau système comptable, avec la notion de bilan, de capitaux propres se fonde sur un certain modèle de l'entreprise : une entreprise est une entité à part entière, elle n'est plus un simple élément du système économique national et du budget de l'État.

La comptabilité des entreprises chinoises devient ainsi une comptabilité privée, une comptabilité d'entreprise au sens capitaliste du terme : elle vise à évaluer un patrimoine et à calculer un résultat. Si l'on ajoute à cela le fait que les immobilisations non professionnelles (logements des employés, crèches, etc.) ne doivent plus figurer dans le bilan des entreprises, on voit se dessiner plus précisément le modèle de l'entreprise qui fonde cette réforme comptable : une entité essentiellement économique qui ne doit plus assumer ni les coûts de production de la force de travail ni la gestion de cette production, mais qui externalise et ces coûts et cette gestion en vendant les logements, en confiant les crèches et écoles à la société globale, etc.

La définition de ces internalités et externalités est donc à la fois inscrite dans, et produite par, les documents et catégories comptables.

Source : « Comptabilité (publique et d'entreprise) et sociologie ou l'analyse sociologique des catégorisations sociales, Corine Eyraud, *Comptabilité, Contrôle, Audit*, mai 2003, p.169-187

Annexe B

(...) L'entreprise est l'institution cardinale du capitalisme car elle intègre des combinaisons techniques de facteurs et des calculs économiques exprimés en termes monétaires. D'où l'importance de la comptabilité : c'est l'outil de ces calculs économiques internes, et le fondement de l'organisation d'une distribution des revenus qui dépend de « réseaux de pouvoirs » se nouant au niveau macroéconomique(...).

(...) Cette approche s'oppose à l'approche de la firme comme un nœud de contrats – approche dans laquelle la firme n'a pas de réelle existence –, car elle identifie explicitement la firme comme système idiosyncrasique (du moins, qui ne peut pas être copiée systématiquement ni simplement par reproduction de la collection de ses contrats). Elle s'oppose à l'approche par les droits de propriété, car elle considère que toutes les parties prenantes, qui se sont mutuellement spécialisées dans les relations qu'elles entretiennent, *comptent* pour la firme.(...) Les actionnaires propriétaires du capital ne peuvent être assimilés en toutes circonstances à des propriétaires de la firme, et que les managers n'entretiennent pas une seule relation principal / agent, mais participent de plusieurs relations de ce type avec l'ensemble des ayant-droits.

(...) L'histoire longue enseigne qu'en Droit, trois théories ont toujours coexisté (une théorie de la firme comme agrégat de ses propriétaires individuels, une théorie qui en fait une entité artificielle construite par l'État et une théorie qui en fait une *entité réelle*, ni la somme des propriétaires, ni une extension de l'État, mais une entité séparée contrôlée par ses managers). La forme sociétale, c'est-à-dire la société comme personne légale séparée de ses propriétaires est une invention du droit romain, développée au Moyen Age et adoptée par la tradition de la common law anglo-saxonne. Cette forme est utilisée pour former des communautés dont les membres désignent leurs successeurs, assurant ainsi au-delà de leur propre durée de vie, la perpétuation du but social de la communauté.

Source : Martino Nieddu, « Yuri Biondi, Arnaldo Canziani and Thierry Kirat (Dir.), *The firm as an Entity, Implications for economics, accounting and the law*, 2007, Routledge, London and New York, 374 p. », *Revue de la régulation* [En ligne], 3/4 | 2^e semestre/Autumn 2008,

Cas n°1 FEUILLETE

Monsieur Feuilleté a créé une entreprise individuelle le 2 avril 2011, achetant un fonds de commerce artisanal de boulangerie – pâtisserie à l'enseigne « Le Pain d'Antan ».

Travail à faire :

A l'aide de l'annexe n°1,

- 1) Enregistrer toutes les écritures nécessaires au 1 avril 2011, et au 31 décembre 2011**
- 2) Est-ce que la position de l'entrepreneur individuel serait la même s'il avait créé son entreprise le 1 avril 2012**

Monsieur Feuilleté, soucieux de sa liberté d'entrepreneur individuel, souhaite néanmoins protéger son patrimoine personnel.

- 3) Peut-il se protéger ?**

- 4) Quelles sont les conséquences fiscales, juridiques, et comptables de cette protection ?**

Quelques années plus tard, l'entreprise a connu une très forte croissance et s'est transformée en société anonyme. Son effectif ayant par ailleurs dépassé les 50 salariés elle a dû se doter d'un comité d'entreprise. Ce dernier, comme la loi le lui permet, a fait appel à un expert pour l'aider dans l'exercice de ses prérogatives économiques.

Par ailleurs, l'entreprise décide de mettre en place des "options de titres" ou "stocks-options" au profit de ses cadres dirigeants, lors d'une A.G.E. réunie en novembre 2014. Les options sont attribuées à la date du 15 décembre 2014 sur la base d'un prix d'exercice de 45€. Elles seront exerçables dans 5 ans. Le responsable administratif et financier ne comprend pas trop les questions comptables relatives à l'octroi des stock-options et ce d'autant que le commissaire aux comptes lui a dit que, si l'entreprise était cotée, il devait procéder à des enregistrements.

A l'aide de l'annexe n°2,

- 5) Présenter les différentes possibilités d'analyser les modalités de dégagement de la performance et de sa répartition. Vous discuterez ainsi des hypothèses économiques et sociales sous-tendant les différentes approches possibles des Soldes Intermédiaires de Gestion.**

- 6) Expliquer au responsable administratif et financier la position des différents référentiels comptables à propos de l'octroi de stock-options.**

Annexe n°1

Ce fonds est composé d'éléments incorporels pour 60 000 €, de matières premières pour 20 000 € HT et d'agencements pour 40 000 €. Il sera réglé par 5 billets de fonds (échéance annuelle le 1 avril) , pour une valeur nominale de 20 000 € (capital : 18 000 € + intérêts : 2 000 €). Le reste est payé comptant par Monsieur Feuilleté sur son patrimoine personnel. Les frais d'acquisition (honoraires, frais d'actes et droits de mutation) s'élèvent à 10 000 € HT. Ils sont payés par Monsieur Feuilleté sur son compte personnel. Les frais sont remboursés par l'entreprise à l'aide d'un chèque sur le compte professionnel le 31/12/N. Monsieur Feuilleté a décidé d'amortir les frais d'acquisition sur cinq ans. Pour la présentation bilantielle, Monsieur Feuilleté souhaite conserver une certaine liberté de gestion.

Annexe n°2
Compte de résultats (en milliers d'euros)

Charges			Produits		
Charges d'exploitation	N-1	N	Produits d'exploitation	N-1	N
Achats de marchandises			Ventes de marchandises		
Variation de stocks de marchandises			Production vendue	58 725	67 012
Achats de mat premières et approvisionnement	970	1 110	Production stockée		
Variation de stocks d'achats de mat premières	-20	-67	Production immobilisée		
Autres achats et charges externes	2 110	14 350	Subvention d'exploitation		
Impôts, taxes et vers. Assimilés	4 400	4 410	Reprises/dep.et prov et transfert de charges		
Charges de personnel	48 650	34 620	Autres produits	630	720
Dotations aux amortissements	3 048	10 320			
Dotations aux dépréciation sur actif circulant					
Autres charges	110	120			
Résultat d'exploitation	87	2869			
Total I	59 355	67 732	Total I	59 355	67 732

Cas n°2 SIGALE

L'entreprise SIGALE est une SSII. En fort développement sur les premières années de son existence elle souhaite procéder à des rachats d'actions. Vous étudierez cette opération au regard des considérations explicitées dans l'annexe n°1 puis dans l'annexe n°2. Quelles années après elle rencontre des difficultés l'obligeant à quelques ajustements au niveau de ses capitaux propres.

Travail à faire :

A partir de l'annexe n°1

- 1) Quelles sont les conditions communes à toutes les opérations de rachat ?
- 2) Quelles sont les conditions de fixation du prix de rachat ?
- 3) Comptabiliser l'opération de rachat d'actions, en considérant que le prix de rachat a été le prix maximum compte tenu des informations à votre disposition.
- 4) Quelles sont les informations à fournir ?

À partir de l'annexe n°2

- 5) Analyser cette opération et présenter les impacts sur le bilan de l'opération de rachats d'action

À partir de l'annexe n°3

- 6) Analyser la situation avant réduction du capital et comptabiliser la réduction de capital opérée pour 87 120 K€ et l'apurement des pertes en considérant qu'elle s'effectue par réduction de la valeur nominale

Annexe n°1

L'entreprise Sigale est une société anonyme non cotée. L'assemblée générale de l'entreprise Sigale autorise le rachat des actions propres, en vue d'une opération de croissance externe.

Le rachat est effectué dans la limite de 5 % du capital social.

L'entreprise Sigale présente à l'assemblée générale les fonds propres suivants :

- Capital = 500 000 € (10 000 actions avec une valeur nominale de 50 €)
- Réserve légale = 40 000 €
- Réserves contractuelles = 150 000 €
- Résultat = 60 000 €

Annexe n°2

L'entreprise SIGALE est une société anonyme cotée sur l'Alternext, marché non réglementé au sens de la directive européenne et au sens de l'article L. 421-1 du code monétaire et financier qui permet aux petites et moyennes entreprises d'accéder à certaines sources de financement. Ce marché est moins « profond » que les marchés réglementés et les cours s'y révèlent plus volatils.

L'entreprise Sigale présente à l'assemblée générale les fonds propres suivants.

- Capital = 500 000 € (10 000 actions avec une valeur nominale de 50 €)
- Réserve légale = 40 000 €
- Réserves contractuelles = 150 000 €
- Résultat = 60 000 €

L'entreprise opère un rachat d'action sur la base de son cours de bourse de 150€. Ces actions seront ensuite détruites.

Annexe 3

Quelques années plus tard, l'entreprise SIGALE a accumulé des pertes importantes. Le conseil d'Administration envisage d'ouvrir le capital à une société de capital-risque qui prendrait une participation de 51% après assainissement de la situation financière. L'opération consistera dans un premier temps à apurer totalement les pertes en soldant les comptes « report à nouveau » et « résultats ». Dans un second temps, le capital serait augmenté du montant de la participation prise par la société de capital-risque.

Situation nette de au 31 12 en K€

Capital (240 000 actions de 600€)	144 000
Réserves	14 467
Report à nouveau	-69 000
Résultat de l'exercice	- 17 788

SUJET n°6

Conserver l'autofinancement ou le distribuer : Quels sont les déterminants de cette décision ?

Vous traiterez ce sujet en appuyant notamment votre réflexion sur les annexes proposées ci-dessous.

À partir des annexes 1 à 7, vous expliquerez les déterminants qui pourraient expliquer, d'une façon générale, de conserver l'autofinancement ou de le distribuer en mobilisant différentes perspectives et, dans le cadre de cette réflexion, vous analyserez plus précisément le cas de l'entreprise « *LES CONSERVERIES DE SOLOGNE* ».

CAS « LES CONSERVERIES DE SOLOGNE »

La société *LES CONSERVERIES DE SOLOGNE* est une société par actions simplifiée créée au 1^{er} janvier 20N-5, au capital constitué de 40 000 actions. Il s'agit d'une PME du secteur agro-alimentaire, d'un effectif moyen de 120 personnes et dont l'objet social consiste en la production de plats cuisinés et de terrines de gibiers en conserves à partir de recettes du terroir solognot.

Travail à faire :

À l'aide des annexes 4 et 7 :

1) Calculez la capacité d'autofinancement PCG dégagée par la SAS au titre de l'exercice 20N, en utilisant la méthode explicative.

Vous vérifierez ensuite votre calcul.

2) Déterminez la capacité de remboursement de la société au 31/12/20N et interprétez-la.

3) Il a été distribué, courant de l'exercice 20N, un dividende unitaire de 1,5 € au titre de l'exercice 20N-1. Déterminez le montant de l'autofinancement dégagé par la SAS au titre de l'exercice 20N. Commentez, en utilisant le(s) ratio(s) de votre choix.

4) La SAS envisage de réaliser un investissement durant l'exercice 20N+1 présentant un taux interne de rentabilité de 7 %. Quel arbitrage cette société doit-elle opérer entre politique d'autofinancement et politique de distribution généreuse ?

5) Quels sont les deux critères qui permettent de juger la politique de dividende de la SAS *LES CONSERVERIES DE SOLOGNE* ?

Déterminez-les et interprétez-les pour les exercices 20N-2 à 20N afin de porter un jugement sur la politique de dividende de la SAS.

6) Affectation du résultat de l'exercice 20N

a) Présentez le projet d'affectation du résultat de l'ex 20N.

b) La SAS *LES CONSERVERIES DE SOLOGNE* réunit-elle les conditions pour pouvoir distribuer des dividendes ?

c) Comptabilisez la répartition du résultat au journal de la SAS *LES CONSERVERIES DE SOLOGNE*.

7) Modalités de paiement des dividendes

Hypothèse 1 : La SAS envisage un paiement de dividendes en espèces.

- a) Jusqu'à quelle date peut-elle envisager la mise en paiement effective ?
- b) Présentez l'écriture comptable nécessaire sachant que le paiement est finalement intervenu le 28 mai 20N+1.

Hypothèse 2 : La SAS aurait pu envisager un paiement des dividendes en actions. Les titulaires de 38 500 actions auraient été intéressés par l'opération.

- c) Proposez une valeur d'émission de l'action. Si la société avait été cotée, la valeur d'émission aurait-elle été modifiée ?
- d) Le prix d'émission de l'action aurait été fixé à 56 €.
Déterminez les modalités du paiement de dividendes en actions et procédez aux enregistrements comptables nécessaires au journal.
- e) Précisez les conséquences de cette modalité de distribution pour l'actionnaire et pour la société.

Annexe 1

« Deux principales catégories de limites sont attachées à la représentation traditionnelle de l'autofinancement. La première reste inscrite dans le cadre de la perspective contractuelle de la firme qui sous-tend la théorie financière. La seconde catégorie porte au contraire sur la perspective contractuelle elle-même. L'étroitesse de la vision habituelle de l'autofinancement est probablement due, en premier lieu, à sa mesure, soit comme résidu après distribution du dividende (optique de flux), soit comme fonds de liquidités résultant de l'accumulation des flux internes passés (optique de stock), disponible pour le dirigeant pour financer les investissements à un moment donné.

Cette mesure ne rend pas compte du processus décisionnel qui conduit à l'émergence des fonds propres internes. Contrairement au financement par augmentation de capital ou par dette, la disponibilité des fonds ne résulte pas d'une décision ponctuelle. L'autofinancement se constitue de façon continue après rémunération des différents partenaires (en supposant une vision large selon laquelle ils reçoivent également une partie de la rente organisationnelle).

Son niveau résulte principalement des arbitrages que font les dirigeants entre la latitude financière (composante de la latitude managériale) dont ils souhaitent disposer et le partage immédiat de la rente, l'arbitrage concernant la politique de dividendes n'étant qu'un aspect particulier n'intervenant qu'après fixation du montant du bénéfice distribuable. C'est pourquoi Charreaux et Desbrières (1998) le considèrent comme du slack managérial, une composante de la rente dont l'appropriation est différée et dont le rôle, notamment, est d'apporter de l'autonomie et de la flexibilité, tant dans la gestion courante que dans le financement des investissements. En second lieu, on peut prétendre que l'autofinancement a une dimension auto-disciplinaire, de contrainte dynamique, ignorée de la théorie financière traditionnelle.

L'autofinancement résultant de la rentabilité des investissements passés, un dirigeant qui cherche à bénéficier de la latitude décisionnelle maximale a tout intérêt à accroître la rente organisationnelle, ce qui, toutes choses égales par ailleurs, est conforme à l'intérêt des partenaires financiers. Une chute de la rentabilité en conduisant à une réduction de l'autofinancement entraînera, plus ou moins rapidement, le dirigeant à se soumettre à la discipline financière externe. D'une certaine façon, à chaque opération autofinancée, le dirigeant remet en jeu, au-delà de sa réputation et de sa valeur sur le marché des dirigeants,

sa latitude décisionnelle.

Enfin, et en troisième lieu, si on retient une vision contractuelle élargie de type partenarial, on peut aussi justifier positivement le rôle de l'autofinancement en prétendant que la latitude qu'il procure permet au dirigeant de mieux développer et valoriser son capital humain, en mettant en oeuvre un enracinement positif qui profite également aux actionnaires et aux autres parties prenantes ».

Source : Charreaux G., "Autofinancement, information et connaissance", in P.-L. Dubois et Y. Dupuy (Eds.), Connaissance et Management, Ouvrage dédié à Robert Reix, Economica, mars 2007, chap. 6, p. 63-72.

Annexe 2

Après avoir provoqué un tollé en annonçant, lundi 9 décembre, la suppression de 5 800 postes dans sa branche défense et espace, le groupe EADS a fait savoir mercredi qu'il entendait maintenir une politique de dividende ambitieuse, avec un ratio de l'ordre de 30 % à 40 % des bénéfices versés aux actionnaires. Le groupe d'aéronautique et de défense, qui organise mercredi et jeudi à Londres une réunion avec les investisseurs, a

30 % à 40 % des bénéfices versés aux actionnaires. Le groupe d'aéronautique et de défense, qui organise mercredi et jeudi à Londres une réunion avec les investisseurs, a également confirmé viser d'ici 2015 une marge de 10 % sur la base de son EBIT (résultat d'exploitation) hors exceptionnels et hors impact du développement de son futur avion long-courrier A350, en prenant une hypothèse de change de 1,30 dollar par euro. En tenant compte de l'effet A350 et sur la base cette fois d'un taux de change de 1,35 dollar, l'objectif de marge est ramené à une fourchette de 7 % à 8 % du chiffre d'affaires.

Le groupe, dont le nouveau symbole boursier sera AIR, a également déclaré qu'il visait le retour à un *free cash flow* (FCF, flux de trésorerie disponible) positif en 2014 et 2015, après avoir indiqué le mois dernier qu'il s'attendait à un FCF négatif à hauteur de 1,5 milliard d'euros en 2013.

A peine la nouvelle annoncée, le titre connaissait une des plus fortes hausses du CAC 40.

Source : Extrait d'un article du journal les Echos

Annexe 3

Une entreprise dispose d'une encaisse de 2000 issue de ses opérations antérieures. Elle souhaite entreprendre un investissement de 2000 dont la rentabilité espérée est de 20%. Par ailleurs, elle doit rembourser un emprunt pour un montant de 1000, et ses actionnaires souhaitent recevoir un dividende de 1000. Ses besoins étant supérieurs à ses ressources de 2000, elle étudie deux politiques d'ajustement :

- renoncer à verser les dividendes immédiatement en garantissant aux actionnaires un dividende plus important une année plus tard et demander un différé de remboursement aux créanciers. Si ces derniers acceptent de reporter l'échéance, les intérêts continuent à courir au taux de 10% ;
- faire face aux décaissements prévus, contracter un nouvel emprunt sur un an, d'un montant de 1000 au taux de 10% et procéder à une augmentation de capital de 1000.

Supposons que l'entreprise cesse ses activités au terme de l'année et évaluons les flux perçus par les actionnaires et les créanciers pour les deux politiques.

	Début d'année	Fin d'année
Autofinancement		
Flux d'exploitation		2400
Actionnaires	0	1300
Créanciers	0	1100
Financement mixte		
Flux d'exploitation		2400
Actionnaires	0	1300
Créanciers	0	1100

L'investissement secrète un flux final (y compris la valeur de cession) de $2000 \times 1,2 = 2400$ qui est réparti entre les actionnaires et les créanciers.

Dans la politique d'autofinancement, les actionnaires renoncent à leur dividende et les créanciers à leur remboursement. Une année plus tard, les créanciers reçoivent leur remboursement augmenté des intérêts, soit $1000 \times 1,10 = 1100$. Le solde de $2400 - 1100 = 1300$ revient aux actionnaires.

Dans la seconde politique, les flux de sortie liés à la distribution de dividendes et au remboursement de la dette, sont exactement compensés par l'augmentation de capital et le nouvel emprunt. En fin d'année, après un versement de 1100 aux créanciers, les actionnaires reçoivent également 1300.

Les deux politiques procurant les mêmes flux conduisent à des valeurs de l'entreprise et des capitaux propres identiques.

Cette conclusion valide sur un marché parfait de capitaux confirme que l'autofinancement n'est pas un financement gratuit. Cependant, l'observation des pratiques financières montre que l'autofinancement intervient prioritairement dans la hiérarchie des financements ce qui semble impliquer qu'il est moins coûteux que les financements externes. Cette contradiction peut être levée en introduisant les imperfections du marché des capitaux, qui tiennent notamment aux coûts de transaction et aux asymétries d'information existant entre les dirigeants et les apporteurs de capitaux.

Source : G. Charreaux, Gestion financière, 1996, p. 237

Annexe 4 : Bilan de la SAS LES CONSERVERIES DE SOLOGNE au 31/12/20N



N° 11937*03

1

BILAN - ACTIF

D.G.I. N° 2050

1

Formulaire obligatoire (article 53A
du Code général des impôts).

Désignation de l'entreprise : Les Conserveries de Sologne		Durée de l'exercice exprimée en nombre de mois* : 12		
Adresse de l'entreprise : Route des cerfs - Chambord		Durée de l'exercice précédent* :		
Numéro SIRET* :		Code APE :		
Déclaration souscrite en €		Exercice N, clos le : 31/12/20N		
		Brut	Amortissements, provision	
			Net	
			31/12/20N-1	
			Net	
Capital souscrit non appelé (I)		AA	0	
ACTIF IMMOBILISÉ	Frais d'établissement*	AB	AC	0
	Frais de recherche et de développement*	AD	AE	40 000
	Concession, brevets et droits similaire	AF	AG	150 000
	Fonds commercial (1)	AH	AI	360 000
	Autres immobilisations incorporelles	AJ	AK	0
	Avances et acomptes sur immobilisations incorporelles	AL	AM	0
	Terrains	AN	AO	300 000
	Constructions	AP	AQ	1 284 000
	Installations techniques, matériels et outillage industriels	AR	AS	1 068 000
	Autres immobilisations corporelles	AT	AU	384 000
	Immobilisations en cours	AV	AW	50 000
	Avances et acomptes sur immobilisations corporelles	AX	AY	0
	Participations évaluées par mise en équivalence	CS	CT	0
	Autres participations	CU	CV	0
	Créances rattachées à des participations	BB	BC	0
	Autres titres immobilisés	BD	BE	0
	Prêts	BF	BG	36 000
	Autres immobilisations financières*	BH	BI	60 000
TOTAL (II)		BJ	BK	3 732 000
ACTIF CIRCULANT	Matières premières, approvisionnements	BL	BM	216 000
	En cours de production de biens	BN	BO	0
	En cours de production de services	BP	BQ	0
	Produits intermédiaires et finis	BR	BS	2 268 000
	Marchandises	BT	BU	0
	Avances et acomptes versés sur commandes	BV	BW	48 000
	Clients et comptes rattachés* (3)	BX	BY	2 448 000
	Autres créances (3)	BZ	CA	984 000
	Capital souscrit et appelé, non versé	CB	CC	0
	Valeurs mobilières de placement (dont actions propres)	CD	CE	48 000
Disponibilités	CF	CG	144 000	
Charges constatées d'avance* (3) (E)	CH	CI	228 000	
TOTAL (III)		CJ	CK	6 384 000
COMPTES DE REGULARISATION	Charges à répartir sur plusieurs exercices* (IV)	CL		0
	Primes de remboursement des obligations (V)	CM		0
	Ecart de conversion actif* (VI)	CN		0
	TOTAL GÉNÉRAL (I à VI)	CO	1A	10 116 000
Renvois : (1) Dont droit au bail		(2) Part à moins d'un an CR		
Clause de réserve de propriété immobilisations :		Stocks :		
		Créances :		

* Des explications concernant cette rubrique sont données dans la notice n° 2032



N° 11937 * 03
Formulaire obligatoire (article 53A
du Code général des impôts).

2

BILAN - PASSIF avant répartition

D.G.I. N° 2051 1

Désignation de l'entreprise :		Les Conserveries de Sologne		
(Ne pas reporter le montant des centimes)*		Exercice N	Exercice N-1	
CAPITAUX PROPRES	Capital social ou individuel (1)* (dont versé 800 000)	DA	800 000	
	Primes d'émission, de fusion, d'apports,	DB		
	Ecart de réévaluation (2)* (dont écart d'équivalence EK)	DC		
	Réserve légale (3)	DD	48 000	
	Réserves statutaires ou contractuelles	DE	144 000	
	Réserves réglementées (3)* (Dont réserve spéciale des provisions pour fluctuations des cours B1)	DF		
	Autres réserves (Dont réserve relative à l'achat d'œuvres originales d'artistes vivants) EJ	DG	526 000	
	Report à nouveau	DH	6 000	
	RÉSULTAT DE L'EXERCICE (bénéfice ou perte)	DI	384 000	
	Subvention d'investissement	DJ	96 000	
	Provisions réglementées*	DK	144 000	
	TOTAL (I)		DL	2 148 000
Autres fonds propres	Produits des émissions de titres participatifs	DM		
	Avances conditionnées	DN		
	TOTAL (II)	DO	0	
Provisions pour risques et charges	Provisions pour risques	DP	66 000	
	Provisions pour charges	DQ	7 200	
	TOTAL (III)	DR	73 200	
DETTES (4)	Emprunts obligataires convertibles	DS		
	Autres emprunts obligataires	DT		
	Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit (5)	DU	3 814 800	
	Emprunts et dettes financières diverses (Dont emprunts participatifs) EI	DV		
	Avances et acomptes reçus sur commandes en cours	DW		
	Dettes fournisseurs et comptes rattachés	DX	2 664 000	
	Dettes fiscales et sociales dont IS 19N = IS 19N-1 =	DY	960 000	
	Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	DZ		
	Autres dettes	EA	396 000	
Compte régul.	Produits constatés d'avance (4)	EB	60 000	
TOTAL (IV)		EC	7 894 800	
Ecart de conversion passif* (V)		ED		
TOTAL GÉNÉRAL (I à V)		EE	10 116 000	
RENOIS	(1) Ecart de réévaluation incorporé au capital	1B		
	(2) Dont {	Réserve spéciale de réévaluation (1959)	1C	
		Ecart de réévaluation libre	1D	
		Réserve de réévaluation (1976)	1E	
	(3) Dont réserve réglementée des plus-values à long terme*	EF		
	(4) Dettes et produits constatés d'avance à moins d'un an	EG	50 000	
(5) Dont concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques et CCP	EH	1 654 000		

* Des explications concernant cette rubrique sont données dans la notice n° 2032

Annexe 5 : Compte de résultat de la SAS LES CONSERVIERIES DE SOLOGNE de l'ex 20N



N° 10167 * 05
Formulaire obligatoire (article 53A
du Code général des impôts).

3

COMPTE DE RÉSULTAT DE L'EXERCICE (En liste)

D.G.I. N° 2052 1

Désignation de l'entreprise :		Les Conserveries de Sologne			
		Exercice N			Exercice (N-1)
		France	Exportations et livraisons intracommunautaires	Total	
PRODUITS D'EXPLOITATION	Ventes de marchandises*	FA	FB	FC	0
	Production vendue	FD	FE	FF	24 400 000
	biens*				
	services*	FG	FH	FI	0
	Chiffre d'affaires nets*	FJ	0	FK	0
	Production stockée*			FL	24 400 000
	Production immobilisée*			FM	108 000
	Subvention d'exploitation			FN	
	Reprises sur amortissements et provisions, transfert de charges* (9)			FO	
	Autres produits (1) (11)			FP	216 000
CHARGES D'EXPLOITATION				FQ	66 000
	Total des produits d'exploitation (2) (I)			FR	24 790 000
	Achats de marchandises (y compris droits de douane)*			FS	
	Variation de stock (marchandises)*			FT	
	Achats de matières premières et autres approvisionnements (y compris droits de douane)*			FU	12 920 000
	Variation de stock (matières premières et approvisionnements)*			FV	24 000
	Autres achats et charges externes (3) (6bis)*			FW	4 900 000
	Impôts, taxes, versements assimilés*			FX	312 000
	Salaires et traitements*			FY	3 290 000
	Charges sociales (10)			FZ	1 646 000
DOTATIONS D'EXPLOITATION	- sur immobilisations :			GA	486 000
	- dotations aux amortissements*			GB	12 000
	- sur actif circulant : dotations aux provisions			GC	108 000
	- Pour risques et charges : dotations aux provisions			GD	180 000
	Autres charges (12)			GE	162 000
	Total des charges d'exploitation (4) (II)			GF	24 040 000
	1 - RÉSULTAT D'EXPLOITATION (I - II)			GG	750 000
	Bénéfice attribué ou perte transférée* (III)			GH	
	Perte supportée ou bénéfice transféré* (IV)			GI	
	Produits financiers de participations (5)			GJ	
PRODUITS FINANCIERS	Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé			GK	37 200
	Autres intérêts et produits assimilés (5)			GL	8 400
	Reprises sur provisions et transfert de charges			GM	2 400
	Différences positives de change			GN	
	Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement			GO	24 000
	Total des produits financiers (V)			GP	72 000
	Dotations financières aux amortissements et provisions*			GQ	6 000
	Intérêts et charges assimilées (6)			GR	350 000
	Différence négative de change			GS	
	Charges nettes sur cession de valeurs mobilières de placement			GT	
CHARGES FINANCIÈRES	Total des charges financières (VI)			GU	356 000
	2 - RÉSULTAT FINANCIER (V - VI)			GV	-284 000
	3 - RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS (I-II+III-IV +V - VI)			GW	466 000

* Des explications concernant cette rubrique sont données dans la notice n° 2032



N° 10947 * 03

4

COMPTE DE RÉSULTAT DE L'EXERCICE (Suite)

D.G.I. N° 2053 1

Formulaire obligatoire (article 53A
du Code général des impôts).

Désignation de l'entreprise :		Les Conserveries de Sologne	
		Exercice N	Exercice N-1
PRODUITS EXCEPTIONNELS	Produits exceptionnels sur opérations de gestion	HA	26 400
	Produits exceptionnels sur opérations en capital*	HB	474 800
	Reprises sur provisions et transfert de charges	HC	166 800
	Total des produits exceptionnels (7) (VII)	HD	668 000 0
CHARGES EXCEPTIONNELLES	Charges exceptionnelles sur opérations de gestion (6bis)	HE	50 400
	Charges exceptionnelles sur opérations en capital*	HF	301 200
	Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions	HG	62 400
	Total des charges exceptionnelles (7) (VIII)	HH	414 000 0
4 - RÉSULTAT EXCEPTIONNEL (VII - VIII)		HI	254 000 0
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise (IX)		HJ	57 600
Impôts sur les bénéfices* (X)		HK	278 400
TOTAL DES PRODUITS (I+III+V+VII)		HL	25 530 000 24 862 000
TOTAL DES CHARGES (II+IV+VI+VIII+IX+X)		HM	25 146 000 0
5 - BÉNÉFICE OU PERTE (Total des produits - total des charges)		HN	384 000 24 862 000
REVENUS	(1) Dont produits nets partiels sur opérations à long terme	HO	
	(2) produits de locations immobilières	HY	
	produits d'exploitation afférents à des exercices antérieurs (à détailler au (8) ci-dessous)	IG	
	(3) - crédit-bail mobilier *	HP	
	- crédit-bail immobilier	HQ	
	(4) Dont charges d'exploitation afférentes à des exercices antérieurs (8)	1H	
	(5) Dont produits concernant les entreprises liées	1J	
	(6) Dont intérêts concernant les entreprises liées	IK	
	(6bis) Dont dons faits à des organismes d'intérêt général (art. 238 bis du C.G.I.)	HX	
	(9) Dont transferts de charges	A1	
	(10) Dont cotisations personnelles de l'exploitant (13)	A2	
	(11) Dont redevances pour concessions de brevets, de licences (produits)	A3	
	(12) Dont redevances pour concessions de brevets, de licences (charges)	A4	
(13) Dont primes et cotisations complémentaires personnelles : facultatives A6 Obligatoires A9			
(7) Détail des produits et charges exceptionnels (si ce cadre est insuffisant, joindre un état du même modèle) :		Exercice N	
		Charges exceptionnelles	Produits exceptionnelles
Produits de cession des éléments d'actif cédés			442 800
Valeur nette comptable des éléments actifs cédés		301 200	
(8) Détail des produits et charges sur exercices antérieurs :		Exercice N	
		Charges antérieures	Produits antérieurs

* Des explications concernant cette rubrique sont données dans la notice n° 2032

Annexe 6 : Extrait des statuts de la SAS LES CONSERVERIES DE SOLOGNE

TITRE VII EXERCICE SOCIAL - BENEFICE - RESERVES

Article 31 - Exercice social

L'exercice social commence le premier janvier et finit le trente et un décembre de chaque année.

Le conseil d'administration dresse, à la fin de chaque exercice, en se conformant aux prescriptions légales et réglementaires, l'inventaire des divers éléments de l'actif et du passif, le bilan, le compte de résultat et l'annexe. Il établit le rapport de gestion prescrit par la loi.

Article 32 - Affectation du résultat - Réserves

I. Le compte de résultat récapitule les produits et les charges de l'exercice. Il fait apparaître, par différence, après déduction des amortissements et des provisions, le bénéfice ou la perte de l'exercice.

- Sur ce bénéfice, diminué le cas échéant des pertes antérieures, il est d'abord, prélevé :
 - cinq pour cent au moins pour constituer le fonds de réserve légale, prélèvement qui cesse d'être obligatoire lorsque ce fonds atteint le dixième du capital, mais reprend son cours si, pour une cause quelconque, cette quotité n'est plus atteinte, et toutes sommes à porter en réserve en application de la loi.
- Après dotation de toutes réserves obligatoires, il sera porté en réserve statutaire un montant triple de la dotation à la réserve légale.
- Sur le bénéfice ainsi déterminé, majoré du report à nouveau bénéficiaire, il est prélevé la somme nécessaire pour servir aux actions, à titre de premier dividende, un intérêt de quatre et demi pour cent (4,5 %) l'an sur le montant libéré des actions, sans qu'en cas d'insuffisance des bénéfices d'un exercice pour effectuer ce paiement, il puisse être fait un prélèvement sur les résultats des exercices ultérieurs.
- L'excédent est à la disposition de l'assemblée générale pour être réparti entre toutes les actions.
- Toutefois, l'assemblée générale annuelle peut, sur proposition du conseil d'administration, décider, après dotation de la réserve légale, de la réserve statutaire et service de l'intérêt de 4 % du montant nominal aux actions et avant toutes autres répartitions, le prélèvement des sommes qu'elle estime utiles d'affecter à tous fonds de réserves facultatives, ordinaires ou extraordinaires, avec ou sans affectation spéciale.

Les sommes mises en réserve peuvent ultérieurement, sur proposition du conseil d'administration et par décision de l'assemblée générale, être soit distribuées, soit incorporées au capital.

En outre, l'assemblée générale peut décider la mise en distribution de sommes prélevées sur des postes de réserve dont elle a la disposition; en ce cas, la décision indique expressément les postes de réserve sur lesquels les prélèvements sont effectués.

II. En cas d'amortissement intégral ou partiel des actions, elles perdent, à due concurrence, le droit au premier dividende et au remboursement de leur valeur nominale.

Article 33 - Paiement des dividendes et acomptes

I. Le paiement en numéraire des dividendes est effectué à la date et aux lieux fixés par l'assemblée générale et, à défaut, par le conseil d'administration, dans un délai maximal de neuf mois après la clôture de l'exercice, sauf prolongation de ce délai par ordonnance du président du tribunal de commerce statuant sur requête du conseil d'administration.

Le conseil d'administration peut, avant l'approbation des comptes de l'exercice, mettre en distribution, dans les conditions légales, un ou plusieurs acomptes sur les dividendes.

II. L'assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice a la faculté d'accorder à chaque actionnaire pour tout ou partie du dividende mis en distribution ou des acomptes sur dividendes, une option entre le paiement du dividende en numéraire ou en actions.

La demande de paiement du dividende en actions devra intervenir dans un délai maximal de trois mois après la date de l'assemblée générale.

III. L'assemblée générale ordinaire peut décider la distribution de bénéfices ou de réserves par répartition de valeurs mobilières négociables figurant à l'actif de la société, avec obligation pour les actionnaires, s'il y a lieu, de se grouper pour obtenir un nombre entier de valeurs mobilières ainsi réparties.

IV. Tous dividendes qui n'ont pas été perçus dans les cinq années à partir de la date de leur mise en paiement sont prescrits conformément à la loi.

Annexe 7 : Informations complémentaires

- À l'exception des découverts bancaires, l'ensemble des emprunts bancaires contractés par la SAS constitue de l'endettement à long terme.
- Le taux d'intérêt moyen pondéré des dettes financières s'élève à 6%.
- Taux d'impôt sur les sociétés à retenir : 33,1/3 %
- Dividende unitaire versé au cours de l'exercice 20N-1 : 1,20 €
- Bénéfice par action pour l'exercice 20N-2 : 7,1 €
- Bénéfice par action pour l'exercice 20N-1 : 9 €
- Plus-values latentes sur éléments d'actif estimées à 132 000 € au 31 décembre 20N selon le rapport de l'expert désigné en justice à la demande des dirigeants
- Le coût moyen pondéré du capital de l'entreprise est estimé à 8,19%
- L'assemblée générale ordinaire de la SAS s'est réunie le 15 mai 20N+1. Il a été décidé, après dotations aux réserves obligatoires, de servir un dividende par action de 1,6 € et de doter le solde arrondi au millier d'euros à la réserve facultative.

ÉPREUVE DE CAS PRATIQUE DANS LA SPÉCIALITÉ CORRESPONDANT À L'OPTION CHOISIE

OPTION C : MARKETING

1. Les résultats de la session 2014

Nombre de candidats : 54	
Distribution des notes	
Moyenne	7,15
Note la plus élevée	15
Note la plus basse	1
Écart-type	4,7
Répartition des notes	
Inférieures à 5	13 (24%)
Comprises entre 5 et moins de 10	29 (54 %)
Comprises entre 10 et moins de 14	7 (13 %)
Égales ou supérieures à 14	5 (9 %)

54 candidats se sont présentés aux épreuves orales d'admission. On peut constater un léger recul de la moyenne sur plusieurs années qu'il faut cependant mettre en relation avec l'augmentation significative du nombre de postes. L'écart type est en hausse et marque des écarts à la moyenne plus importants selon la prestation des candidat-e-s. 21% d'entre eux obtiennent une note supérieure ou égale à 10. Le jury regrette l'absence de prestations solides permettant d'aller au-delà de 14. Seuls 5 candidat-e-s ont franchi ce seuil cette année.

2. Les sujets proposés

Nom du cas	Problématique
COUTANCEAU	Sujet traitant de la distribution et de l'expérience de consommation dans la restauration.
MOULIN ROTY	Sujet traitant de l'analyse du positionnement et de la stratégie de développement d'une SCOP.
ACABAO	Sujet traitant de la gestion de la communication d'une agence de voyage pour séniors.
PURINA PRO PLAN	Sujet traitant du développement de la marque et de l'hyper-segmentation du marché du <i>pet food</i> .
LA FNAC	Sujet traitant du marketing international et de l'implantation sur le marché qatarien.
CASTORAMA	Sujet traitant du portefeuille de produits de MDD, de positionnement et de communication.

À partir de la page suivante est présenté un sujet proposé à cette présente session.

L'agence **ACABAO** propose des voyages sur-mesure pour les jeunes seniors... Pas de luxe mais un choix pointu d'itinéraires qui offrent le meilleur de chaque destination. Voyager avec *Acabao* est un art de vivre, parce que l'on peut avoir envie d'un voyage d'aventure, sans forcément vouloir le vivre "à la dure"



Dans le cadre de son objectif de développement des ventes sur de nouveaux marchés, **Acabao** envisage une campagne publicitaire visant les femmes de sa cible. Pour ce faire, elle souhaite insérer un encart publicitaire en 1er recto (1^{ère} face recto du magazine dans laquelle on peut insérer une publicité hors couverture et page édito ou sommaire) dans plusieurs magazines de la presse spécialisée Senior. Le budget prévu pour cette opération est d'environ 175 000 euros. La société a recueilli les informations de chaque régie publicitaire, présentées dans les fiches annexes.

L'entreprise *Acabao* hésite entre les 4 plans de communication ci-dessous :

Plan	Composition
Plan n°1	1 insertion dans <i>Notre temps</i> 3 insertions dans <i>Pleine Vie</i> 0 insertion dans <i>Vivre en grand</i>
Plan n°2	3 insertions dans <i>Notre temps</i> 1 insertion dans <i>Pleine Vie</i> 0 insertion dans <i>Vivre en grand</i>
Plan n°3	1 insertion dans <i>Notre temps</i> 2 insertions dans <i>Pleine Vie</i> 5 insertions dans <i>Vivre en grand</i>
Plan n°4	0 insertion dans <i>Notre temps</i> 3 insertions dans <i>Pleine Vie</i> 6 insertions dans <i>Vivre en grand</i>

En tant que responsable de communication, vous déterminerez et justifierez des recommandations en termes d'actions marketing à mener

TRAVAIL À FAIRE	
	Après avoir choisi, en justifiant, un plan média parmi ceux proposés, vous présenterez sous forme d'argumentaire des solutions de communication alternatives adaptées.

Annexe 1 - Présentation du concept d'Acabao (source : acabao.com)

Des circuits aux rythmes étudiés : Pas de kilométrage fou, nulle prétention de tout voir au risque de survoler mais une sélection d'étapes intéressantes optimise votre voyage. Découverte en étoile à partir d'une adresse de charme, circuits en liberté, randonnées sportives ou circuits associant 4x4 et balades à pied, les rythmes de nos itinéraires ont tous été soigneusement étudiés.

Des balades au plus près de la nature : Nos voyages prévoient des balades quotidiennes au plus près de la nature. Dans le cadre d'un circuit découverte, elles durent environ 2 heures et sont proposées dans les plus beaux endroits, aux meilleurs moments. Plus sportives, nos croisières "rando" alternent temps de navigation et environ 4/5 h de marche. Mais vous avez toujours le choix de participer ou non, selon votre envie du jour !

« A chacun sa fenêtre » : Un voyage découverte s'apprécie davantage si chacun peut profiter des paysages et disposer d'espace. Dans le cadre de certains de nos circuits gourmands en kilométrage, vous voyagez à 3 passagers (plus le chauffeur) dans un véhicule 4x4 et chacun a toujours sa fenêtre. Ceux qui ont déjà voyagé comprendront, ceux qui découvrent apprécieront.

Des guides francophones : Un bon guide apporte un supplément d'âme au voyage ! Dans tous les pays où nous allons, les visites sont prévues avec des guides accompagnateurs francophones qui auront à cœur de vous faire partager leurs connaissances. En ville comme en brousse, ils donnent encore plus de sens aux visites.

Des adresses de charme : Pour tous ses programmes, Acabao a déniché des auberges, hôtels, « *tented camp* » ou maisons d'hôtes : petites capacités, décoration soignée et équipes aux petits soins en font des escales privilégiées appréciées des grands voyageurs. Les adresses d'Acabao offrent une grande variété d'atmosphères (de l'auberge au confort simple à l'hôtel de charme d'exception) mais l'authenticité est toujours au rendez-vous.

Des campements tout confort : Dans certains pays, le campement s'impose. Ce mode d'hébergement permet de privilégier des étapes originales : c'est tout l'art de vivre en brousse. Il s'agit le plus souvent de « *tented camp* » fixes. Installés dans des sites sélectionnés pour leur grande beauté, ces camps intimistes renouent avec la grande tradition des voyages d'exploration. Au Tchad, nos camps itinérants offrent, avec le savoir-faire de notre correspondant, le meilleur de ce qui se fait dans un pays où le tourisme est encore balbutiant. Le confort est supérieur aux habituels bivouacs avec des tables et des chaises pour les repas et une douche "saharienne". L'équipe locale vous aide à monter et à démonter entièrement votre tente à chaque étape, un cuisinier est à votre service et les repas sont des moments privilégiés de pure convivialité.

Des collaborations solidaires : Partout dans le monde, nous attachons une importance toute particulière à la sélection de partenaires qui partagent les valeurs d'un tourisme éthique et solidaire qui sont celles d'Acabao depuis sa création et nous nous engageons régulièrement auprès d'eux (voir le chapitre « tourisme solidaire »). Pour le Sri Lanka, le Vietnam et le Cambodge, nous avons choisi de collaborer avec une agence dont les circuits correspondent à notre approche d'un voyage intimiste, en harmonie avec la nature et au plus près des populations locales. De plus, 3% de la marge nette dégagée par voyage est reversée à un projet d'aide au développement ou d'insertion concernant les pays du sud en concertation avec notre agence partenaire sur ces destinations.

Annexe 2 - Les seniors et les voyages

En France, le recensement de 2012 a permis d'estimer au 01/01/13 une population féminine de 13.168.126 seniors de + 50 ans et plus dont des jeunes seniors estimées à 8.193.039 personnes. Ayant des moyens financiers corrects, une bonne santé, et du temps s'ils sont à la retraite, les seniors s'avèrent des voyageurs de plus en plus actifs, curieux et entreprenants. Il n'est donc pas très étonnant que les agences de voyage se soient engouffrées dans ce créneau porteur pour leur proposer des produits plus adaptés. Les professionnels du tourisme se frottent les mains à l'idée de millions de nos aînés disposés à se payer des vacances. Selon une étude d'Eurostat datant de 2012, la clientèle de 65 ans et plus est la seule à avoir accru ses dépenses touristiques entre 2006 et 2011. Le secteur touristique européen enregistre par contre un recul d'activité chez les plus jeunes. Entre 2006 et 2011, le nombre de touristes de plus de 65 ans a augmenté de 10%. Même phénomène en termes de nombre de voyages (+28%), de nuitées (+22%) et de dépenses (+32%). Les seniors représentaient 20% des recettes touristiques européennes en 2011, contre 15% en 2006. Pourtant, le « tourisme senior » n'est pas un secteur sur lequel les voyagistes misent ouvertement. L'explication est simple : les anciens sont des voyageurs (presque) comme les autres. Petit tour d'horizon de leurs habitudes en ce domaine.

Pour autant, les prestations offertes ne peuvent se réduire à une définition étroite des besoins des seniors : en effet, ces derniers présentent des profils variés, en fonction de leur âge, de leur vie familiale, de leur statut professionnel, et les agences spécialisées doivent prendre en compte ces différences afin que la palette de choix soient concordante avec les souhaits de chacun. On distingue différentes catégories d'âge :

- Les "jeunes seniors" qui appréhendent les loisirs de la même manière que les jeunes et osent des destinations lointaines, avec en tête de peloton la Tunisie, le Maroc, les Baléares, l'Espagne mais aussi la Chine ou le Canada.
- Les 70 ans et plus, qui n'ont pas profité des congés payés et pour qui les loisirs restent quelque chose d'exceptionnel. Ceux-là préféreront les destinations balnéaires ou les séjours à la campagne, mais en France.

Infatigables, explorateurs, grands voyageurs... Ces trois qualificatifs s'adaptent avec surprise au plus de 50 ans et à leurs habitudes de vacances. Les "seniors" sont des accros des voyages et représentent une véritable manne pour l'industrie du tourisme, voire même le futur de cette industrie... Avec plus de 50% d'entre eux qui souhaitent voyager, et plus de 60 % qui partent effectivement en vacances, les seniors ont un emploi du temps sans contrainte et, pour un grand nombre, un budget conséquent. Leurs habitudes évoluent aussi, et ils sont les premiers à allonger la durée de leur séjour, qui peuvent durer de trois à six mois. Une tendance au célibat et à des voyages en solo se confirme aussi.

Ainsi se développe de plus en plus des agences spécialisées qui vont répondre aux besoins spécifiques de cette catégorie. Le principal problème est en effet l'inadaptation de certaines structures d'accueil ou des transports. De nombreux détails, allant des salles de bains glissantes au portage de bagages, en passant par le regard du personnel des établissements doivent être adaptés.

Pour les plus âgés de cette génération (les plus de 65 ans), le départ est quasi systématiquement synonyme de recours aux services d'une agence de voyages traditionnelle. Pour les plus jeunes de cette génération qui ont fini leur carrière à l'heure de la percée d'internet, les voyages s'organisent également en ligne. De nombreux sites spécialisés ont d'ailleurs vu le jour comme voyages-seniors.com, vacancesbleues.com, croisitour.com ou encore escapades-seniors.com.

Sans conteste, la première destination vacances des seniors reste la France et plus précisément la région Provence-Alpes-Côte-D'azur, Rhône-Alpes et Languedoc-Roussillon. Pour les départs vers l'étranger, l'Espagne, les DOM-TOM et le Maroc forment le tiercé de tête. A ces destinations soleil traditionnelles s'ajoutent depuis peu des départs vers des pays moins attendus comme la Scandinavie, les Etats Unis ou encore l'Afrique Noire. Le plus souvent les seniors partent en dehors des périodes de haute saison pour mieux profiter des tarifs avantageux. Les formules de séjours tout compris raflent largement le marché (60% des seniors les plébiscitent).

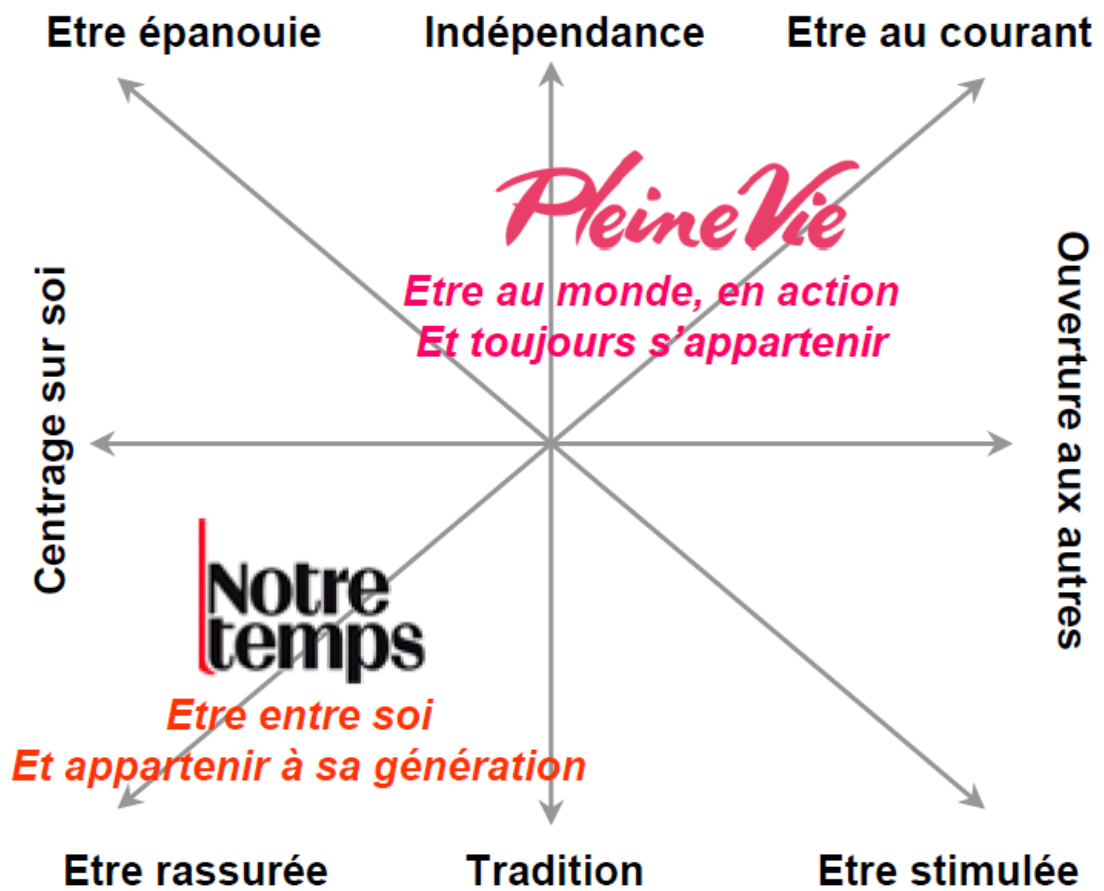
Deux tendances de fond émergent actuellement. La première va vers des séjours en lien avec la santé. Il s'agit principalement de cures ou de thalasso en formule tout compris là aussi (hébergement + activités). La seconde tendance va vers des séjours plus longs en groupe au sein de chaînes hôtelières grand luxe au Maroc ou en Tunisie. Ces établissements ont vite pris le pli et proposent aujourd'hui des formules longs séjours à des prix particulièrement attractifs (moins de 300 euros la semaine pour un couple).

Annexe 3 - Les audiences communes

Les études d'audience montrent que :

- 490 250 individus de l'audience utile lisent *Notre temps* et *Pleine Vie*
- 12 480 individus de l'audience utile lisent *Notre temps* et *Vivre en grand*
- 44 630 individus de l'audience utile lisent *Pleine vie* et *Vivre en grand*
- 6 570 individus de l'audience utile lisent les 3 supports

- Annexe 4 - Carte perceptuelle des 2 grands magazines seniors



•
•
•
•
•
•
•
•
•
•

•

• **Annexe 5 - Magazine Notre temps** (Données issues de la régie bayard-pub.com)

NOTRE TEMPS, 1^{ER} MAGAZINE FRANÇAIS*



Editeur : Bayard
 Périodicité : Mensuel
 Historique : lancé en septembre 1968
 Nouvelle formule daté Avril 2011

Diffusion : 871 634 exemplaires
 dont 609 141 abonnés

Audience : 3 635 000 lecteurs

► 71% de femmes

► 29% d'hommes

DEPUIS PLUS DE 40 ANS NOTRE TEMPS EST
 LE "PARTENAIRE DE VIE" DE LA GÉNÉRATION DES SENIORS

UN LECTORAT EXCLUSIF

81 % des lecteurs de Notre Temps exclusifs vs les News

(Le Point, Nouvel Observateur, l'Express, Marianne)

72 % des lectrices de Notre Temps exclusives vs la Presse Santé
 (Top Santé, Santé Magazine)

68 % des lectrices de Notre Temps exclusives vs Féminins mensuels
 grand public (Prima, Modes & Travaux)

52 % des lecteurs de Notre Temps exclusifs vs la Presse Senior
 (La Vie, Pèlerin, Pleine Vie, Sélection Reader's Digest)

TARIFS DE PUBLICITE 2014

Tarifs applicables à partir du daté Février 2014 (n°506)

Edition Nationale - Euro hors taxes

► 55% de 50-69 ans

STANDARD

SIMPLE PAGE	38 000	DOUBLE PAGE	71 800
-------------	--------	-------------	--------

EMPLACEMENT PREMIUM

4 ^{ème} DE COUVERTURE	65 100	Double d'ouverture	89 600
3 ^{ème} DE COUVERTURE	47 700	1 ^{ère} double	85 500
2 ^{ème} DE COUVERTURE	55 400	2 ^{ème} double	75 400
Face édito	44 000		
1 ^{er} recto	44 500		
2 ^{ème} recto	42 400		
3 ^{ème} recto	40 300		

FIRST

Recto Dossier	40 200	Double Santé	72 800
Recto Vos Droits Votre argent	40 200	Double Beauté	72 800
Verso Vos Droits Votre argent	40 200		
Recto Santé / Tourisme	40 200		
Recto 1 ^{er} Cahier	40 200		

AUTRES FORMATS

1/2 page	25 600	1/3 page	21 300
----------	--------	----------	--------

- **Annexe 6 - Magazine *Pleine Vie*** (données issues de la régie Mondadori.fr)



Nouveau monde, nouvelles attentes :

le nouveau *Pleine Vie* accompagne la nouvelle génération de seniors, bien décidés à s'inscrire dans la société et dans la continuité des générations.

Une formule radicalement nouvelle, avec un logo renouvelé, une maquette qui monte en gamme, **21 nouvelles rubriques en 1 an, et 3 axes forts : + de sens + d'énergie + de partage**

CARTE D'IDENTITÉ

Date de création : 1997

Jour de parution : Mensuel

Périodicité : Mensuel

Prix du numéro : 3,30 €

POSITIONNEMENT

Le féminin qui accompagne la génération 50-69 ans dans une étape de vie inédite pour incarner leur époque, communiquer leur énergie et diffuser leur influence.

CHIFFRES CLÉS

703 416 ex OJD DFP DSH 2013

2 740 000 lecteurs ONE 2012/2013

2 044 000 femmes ONE 2012/2013

Profil de l'audience

Profil du lectorat (femmes): Age moyen : 62,8 ans
83,5% de femmes de + de 50 ans (ONE 2013)

Tarif PQ 2014 : 30 500 euros HT

FONCTION MÉDIA

La puissance d'un féminin généraliste, le ciblage d'un générationnel - **68,8% de lectrices régulières** (ONE 2011-12)

PERFORMANCES MÉDIA

Près de 3 millions de lecteurs Plus de 2 millions de lectrices **Le plus jeune et le plus féminin des seniors** 62,8 ans d'âge moyen, 78% de femmes 50,5% de femmes 50-69 ans, Dont 1 sur 3 est active (ONE 2013)

TARIFS DE PUBLICITE 2014			
Simples		Doubles	
Emplacements standards			
Page standard	30 500 €	Double page standard	61 000 €
Emplacements premium			
4 ^{ème} de couverture	53 346 €	Double d'ouverture	76 200 €
3 ^{ème} de couverture	36 600 €	1 ^{ère} Double	72 600 €
2 ^{ème} de couverture	44 100 €	2 ^{ème} Double	65 500 €
Face Edito	39 600 €		
1 ^{er} recto	37 950 €		
2 ^{ème} recto	36 618 €		
3 ^{ème} et 4 ^{ème} recto	36 210 €		
Catégories tarifaires			
35 900 €		FRST	63 900 €
Ouverture Rubrique : Bien chez moi, Evasion, Entre Nous		Double Mode Beauté	
Face Mode / Beauté		Double C'est la vie	

- Annexe 7 - Magazine **Vivre en grand** (Données issues de la régie mediaobs.com)



n° 8 - mars-avril 2014

VOS

INTERLOCUTEURS

Corinne Rougé
Directrice générale
+ 33 (0) 1 44 88 93 70

Raymond Marcadet
Directeur de publicité
+ 33 (0) 1 44 88 97 74

Isabelle De Laval
Directrice de clientèle
+ 33 (0) 1 44 88 93 75

LANCEMENT DE TITRE !

CONCEPT

Le magazine **maxi pocket** de la **retraite active et positive** : enfin du temps pour soi et pour les autres !

POSITIONNEMENT

Actif et positif, à la fois outil **pratique** et vecteur de **plaisir**, **Vivre en Grand** correspond aux besoins, aux aspirations, aux mode et rythme de vie des **jeunes seniors** qui sortent, agissent, consomment et veulent profiter pleinement de cette « seconde vie » qui est à construire. **Vivre en Grand** donne envie de faire, de voir, de découvrir, de s'organiser, d'apprendre...

Dans une presse seniors très formatée, **Vivre en Grand** apporte une **fraîcheur bienvenue** – par son réseau de diffusion : disponible aux caisses en GMS, avec un **nouveau gisement de contacts** vs presse kiosques, – par un **ton**, un **format**, une **interactivité** plus en phase avec le dynamisme des jeunes seniors

CHIFFRES

Format	maxi pocket, 172 x 253 mm
Périodicité	bimestriel
Prix de vente	2,85 €
Diffusion	90 000 exemplaires (<i>tirage de lancement : 160 000 exemplaires</i>)
Cœur de cible	75% femmes 80% + de 50 ans 30% actifs 52% agglomérations de plus de 100 000 habitants hors Paris
Prix	8 000 € (<i>page standard</i>)

KIT MEDIA

- L'argu
- Les tarifs et le planning
- Les conditions générales de vente

- On observe un **taux de circulation de 6,27** pour le magazine de la retraite active - de 70 ans.

TARIFS 2014

EMPLACEMENTS (euros H.T.)

STANDARDS	QUADRI
Simple page	8 000
Double page	16 000
1/2 page	5 200
1/3 page	4 000
1/4 page	3 200
PRÉFÉRENTIELS	QUADRI
4 ^e de couverture	14 500
2 ^e de couverture	12 000
3 ^e de couverture	10 400
1 ^{er} recto	9 600
MAJORATIONS	
Recto 1 ^{er} cahier	+15%
Bon à découper	+20%

-
-
- **Annexe 8 - Quelques concurrents** (source : routard.com)
- Formules tout compris, prise en charge pendant le transport, accueil des grands-parents accompagnés de leurs petits-enfants, activités adaptées aux goûts de chacun... Voici quelques tour-opérateurs qui proposent des séjours concoctés spécialement pour nos papys voyageurs.
-



- **Vacances Bleues**
- Avec plus de 40 ans d'expérience, Vacances Bleues propose en France et à l'étranger des formules variées s'adressant aux baby-boomers, aux seniors et à leurs familles. Séjours en hôtels-club avec animations gratuites pour les enfants pendant que mamie travaille son bronzage, croisières fluviales, circuits-randonnées, vacances à thème (balnéothérapie ou planeur selon l'humeur, notamment)... De quoi répondre aux exigences les plus pointues de nos baby-boomers, dont on a vu qu'ils veulent bronzer intelligent.
- **Notre coup de cœur** : les circuits Tourisme éthique et solidaire à l'étranger, qui surfent sur la vague du voyage responsable. Au menu: découverte touristique et rencontre des acteurs du développement local. Par exemple, un circuit de 15 jours au Cambodge, «Le devenir du pays khmer», propose – outre les incontournables visites de Phnom Penh et d'Angkor – une participation à la tournée du bibliobus d'une association promouvant la lecture auprès des enfants, la visite d'écoles, d'ONG, etc. Tarif: 2 610 € (vol compris).



CIRCUIT EST CANADIEN

50 € de réduction sur le séjour du 13 au 20/05/14.
8J/6N à partir de ~~990~~ €, 940 €



CIRCUIT EST AMERICAIN

200 € de réduction sur le séjour du 14 au 21/05/14.
8J/6N à partir de ~~1690~~ €, 1490 €



SABLES D'OLONNE

Hôtel club***

-15 % du 03 au 10/05/14
7 nuits en demi-pension à partir de ~~595~~ € 506 €



• Prima Vacances

- C'est l'agence de voyage créée par le groupe d'Assurance AG2R. Du coup, pour tout séjour acheté chez eux,

vous obtenez automatiquement une assurance et une assistance rapatriement ! Elle propose des séjours spécialement conçus pour les seniors. Sa particularité est sa gamme de croisières à travers tous les océans du monde comme la Méditerranée, ou la Transatlantique (un type de voyage tout particulièrement apprécié des seniors), des séjours longue durée en Tunisie et des circuits. Comptez par exemple 1 645 € le circuit de 12 jours/10 nuits au Canada, en pension complète.

TERRE SAINTE 12 jours / 11 nuit s

Costa Pacifica 4*
Grèce, Crète, Israël, Égypte, Italie
15/09/2014 | 26/09/2014 |
09/11/2014 |
Départ de : Nice

à partir de

699 €

au lieu de 1429 €

Voir cette offre

CROISIERE ESPAGNE ET PORTUGAL 8 jours / 7 nuit s

Flotte Croisieurope 3*
Espagne, Portugal
17/04/2014 | 24/04/2014 |
01/05/2014 | 08/05/2014 |
Départ de : Paris

à partir de

1379 €

Croisière Golf *

Voir cette offre



• Platinum Voyages

- Il s'agit de la branche de Croisitour spécialement dédiée à nos aînés. Elle leur adresse des offres spéciales (à partir de 60 ans, Madame ne paie que 50 % à l'hôtel si elle vient en couple) et propose des formules personnalisées, comme pour les anniversaires de mariage.
- **Au programme:** croisières, séjours, circuits... Avec par exemple, un séjour de 8 jours/7 nuits à l'hôtel Inglaterra (3 étoiles) d'Estoril, au Portugal, à partir de 610 € (avion depuis Paris et petit déjeuner inclus).

3. Commentaires sur l'épreuve

Cette épreuve doit permettre à la candidate ou au candidat de montrer sa maîtrise des fondements théoriques et conceptuels de la discipline, sa capacité à mettre en œuvre les principes, les démarches et les techniques de la spécialité au travers de la résolution d'un cas. Elle lui permet également de proposer des solutions réalistes et argumentées à des problèmes de gestion actuels.

La durée de la préparation à cette épreuve orale est de 4 heures. Le programme est identique à celui de l'épreuve d'admissibilité. L'épreuve orale est d'une durée de 1 heure : 40 minutes maximum d'exposé ; 20 minutes maximum d'entretien avec le jury.

3.1 Commentaires sur le fond

L'épreuve n'est pas stéréotypée. Elle exige une adaptation à la spécificité du cas. Dans l'exemple proposé, la taille de l'entreprise, son activité, sa cible et plus généralement son environnement conditionnaient les propositions possibles.

Cette année encore le jury a veillé à proposer des sujets variés avec des thématiques qui couvrent différentes parties du programme du concours. La démarche *marketing* passant par des phases d'étude, de recherche et d'action doit se retrouver dans les prestations des candidats. Le jury déplore le manque de réalisme, de choix argumentés et pertinents de certaines propositions. Ces dernières sont rarement budgétisées et la dimension quantitative du *marketing* est à l'évidence insuffisamment maîtrisée.

Trois catégories de prestations ont pu être repérées :

- Celles de candidat-e-s qui ne connaissent pas les fondamentaux du *marketing*. Les lacunes se situent aussi bien dans la connaissance des auteurs, dans la définition des termes et/ou dans la culture *marketing* et dans la compréhension du cas.
- Celles de candidat-e-s qui prennent correctement en compte les spécificités des ressources du cas mais qui ne maîtrisent pas les auteurs de référence et les outils qui peuvent être mobilisés lors de l'exposé et/ou de l'entretien. D'autres au contraire semblent maîtriser les auteurs et les aspects théoriques mais éprouvent beaucoup de difficultés à adapter les concepts au cas. Les propositions de l'ensemble de ces candidat-e-s sont incomplètes et/ou pas suffisamment réalistes.
- Celles de candidat-e-s qui obtiennent la moyenne ou plus maîtrisent les fondements conceptuels du *marketing*, proposent une analyse pertinente du contexte du cas et formulent des propositions d'action cohérentes en faisant apparaître une véritable démarche *marketing*. Le jury déplore encore cette année l'absence d'excellentes prestations qui seraient allées jusqu'à intégrer le souci de budgétisation des plans d'action et d'analyse des conséquences et des risques des propositions formulées. L'épreuve orale est exigeante dans ses deux phases (exposé et entretien) tant sur le fond que sur la forme.

3.2 Commentaires sur la forme

L'exposé est un exercice de communication orale qui implique également pour la candidate ou le candidat un contrôle de l'expression, du ton, du débit de parole et du non verbal. Ceci

est tout particulièrement important pour un-e futur-e enseignant-e. La rigueur intellectuelle est également une qualité essentielle.

Les candidat-e-s proposent dans l'ensemble un plan structuré auquel elles et ils se tiennent et gèrent correctement le temps de leur présentation. Parmi les faiblesses récurrentes, l'on peut citer :

- Un manque de problématisation et donc de prise de hauteur par rapport au cas,
- Un manque de culture *marketing* qui empêche de situer le cas,
- Des conclusions parfois laconiques,
- Un manque de cohérence du plan et d'articulation entre les parties,
- Des plans déséquilibrés, le plus souvent au détriment des préconisations et recommandations *marketing*,
- Une utilisation inefficace des supports visuels (insuffisance ou excès de transparents, manque de schématisation, manque de lisibilité, supports de lecture et non d'exposé...).

4. Conseils aux candidats

Le jury rappelle que cette épreuve exige de solides connaissances et compétences dans le domaine du *marketing*.

La prestation orale est l'occasion de mobiliser des capacités d'analyse, de synthèse et de propositions *marketing* maîtrisées. La prestation doit reposer sur un plan équilibré avec une volonté de consacrer une large part aux propositions, à leurs conséquences et à leurs risques. Le diagnostic de départ n'est qu'un cadre et ne doit pas être l'objet principal de l'exposé.

Le jury attend des candidat-e-s une capacité à :

- identifier précisément une problématique et à y répondre,
- relier cette problématique aux concepts du *marketing* et modèles pertinents en citant de façon appropriée les auteurs de référence,
- mobiliser des connaissances précises et actualisées pour résoudre le cas et répondre aux questions du jury,
- adapter une posture de spécialiste et de conseil et donc de proposer des solutions argumentées et réalistes au regard du contexte de l'entreprise, tant au niveau stratégique qu'au niveau opérationnel,
- développer une véritable culture *marketing* afin de situer le cas dans un environnement spécifique.

Au-delà de l'entraînement indispensable à l'épreuve, une préparation efficace passe par la connaissance d'ouvrages de base et doit être complétée par la lecture régulière de revues non seulement professionnelles mais également académiques (Recherche et Applications en Marketing, Décisions Marketing, Revue Française de Marketing, Revue Française de Gestion...).

Les 40 minutes proposées constituent un temps maximum d'exposé et non un objectif à atteindre. 30 à 35 minutes sont souvent suffisantes pour argumenter et convaincre.

ÉPREUVE DE CAS PRATIQUE DANS LA SPÉCIALITÉ CORRESPONDANT À L'OPTION CHOISIE

OPTION D : SYSTÈME D'INFORMATION

1. Les résultats

RÉSULTATS D'ENSEMBLE	
Nombre de candidats interrogés	19
DISTRIBUTION DES NOTES	
Moyenne	10,95
Meilleure note attribuée	19
Note la plus basse	04
RÉPARTITION DES NOTES	
0 < note < 5	1
5 ≤ note < 10	7
10 < note ≤ 14	4
Note > 14	7
Un candidat absent	

En 2014, le nombre des candidat-e-s interrogé-e-s s'élève à 19, pour 20 admissibles. L'augmentation du nombre de candidat-e-s admissibles depuis 2013, correspond à une hausse du nombre de places ouvertes au concours, dans cette option. En 2013, le nombre de candidat-e-s interrogé-e-s était de 21. Les années précédentes, le nombre de candidat-e-s étaient de 9 en 2012, 8 en 2011, 12 en 2010, 10 en 2009, 8 en 2008 et 14 en 2007.

Comparativement aux sessions précédentes, la commission relève une amélioration du niveau moyen des candidat-e-s. Cependant, la plupart des candidat-e-s ajourné-e-s semblent peu préparé-e-s aux études de cas et montrent des défaillances fortes dans les techniques d'analyse et de programmation ainsi que sur les questions de management des systèmes d'information.

Session	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Moyenne	10,95	8,7	8,9	10,8	10,2	9,3	10,5

2. Sujets proposés

La commission a proposé cette année quatre sujets.

Premier sujet

Le premier sujet traitait de la gestion d'un parc informatique, gestion réalisée par une structure de la communauté d'agglomération pour un ensemble de centres de formation.

Dans un premier temps, il était demandé de mener une démarche cohérente permettant d'assister les membres du service informatique pour la gestion des besoins et des incidents

en utilisant successivement des diagrammes d'analyse et des outils de modélisation dynamique et statique. Pour cette partie, le jury a valorisé la maîtrise de l'approche UML tant pour les diagrammes d'analyse que pour la modélisation. Même si la maîtrise des approches de type « Merise » n'a pas été pénalisante, les candidat-e-s ne doivent pas se contenter de cette dernière approche, mais doivent impérativement maîtriser une modélisation de type objet.

Dans un deuxième temps, il était demandé d'élaborer les bases d'un cahier des charges de la future l'architecture matérielle et logicielle afin de faire évoluer le réseau pour supporter l'accroissement du parc, éviter les dysfonctionnements et répondre aux exigences fonctionnelles et de sécurité. S'agissant de cette partie le jury déplore que dans la majorité des cas, les candidat-e-s aient occulté l'axe principal de la question, à savoir, l'élaboration d'un cahier des charges et se sont contentés d'une énumération des composantes requises pour le réseau. Une représentation de l'architecture du réseau aurait été appréciée ainsi qu'un réel travail de synthèse permettant de dégager les axes du cahier des charges.

Dans un troisième temps, les problématiques de financement du système d'information sont abordées avec la question de l'évaluation des coûts informatiques et de la tarification des prestations. Le jury a apprécié la présentation de différentes méthodes d'évaluation des coûts informatiques parmi celles qui sont considérées comme plus particulièrement appropriées pour l'évaluation des systèmes d'information telles que la méthode dite du « Coût de possession » (*Total Cost Ownership*, TCO) ou la comptabilité par activités. Le jury a également valorisé les candidat-e-s qui ont mis cette question en perspective par rapport à des choix stratégiques de gouvernance ou d'organisation telles que l'externalisation.

Deuxième sujet

Le second sujet traitait de la conception et de la mise en place d'une solution globale permettant de gérer l'ensemble des activités d'un centre de formation dispensant des cours de langue française principalement pour des étudiants étrangers auxquels sont proposés différentes formations assorties de formules d'hébergement.

Dans un premier temps, il était demandé de proposer une modélisation dynamique de ce futur système d'information de gestion de l'offre de formation et des séjours. Si certain-e-s candidat-e-s ont particulièrement bien effectué cette modélisation d'autres, par contre, ont réalisé des présentations très confuses révélant une absence de maîtrise des méthodes.

Dans un second temps, la candidate ou le candidat devait proposer les bases d'un cahier des charges pour la future architecture matérielle et logicielle du réseau compte tenu de l'existant ainsi que des contraintes et objectifs de cet organisme de formation. Le jury a valorisé les candidat-e-s qui ont présenté l'architecture future du réseau de manière claire, notamment par la réalisation d'un schéma tout en intégrant cette proposition dans la perspective d'un cahier des charges. Mais certain-e-s candidat-e-s font des erreurs importantes à propos de la conception matérielle et logicielle du réseau et sont de ce fait fortement pénalisés.

Dans un troisième temps, il était demandé de proposer des recommandations sur trois questions relatives à la gestion de ce projet de système d'information : le choix d'une maîtrise d'œuvre interne ou externe, les modalités de gouvernance du projet, les phases du projet. Certain-e-s candidat-e-s ont abordé la gestion de projet d'une manière très générale

et ont omis de répondre de manière précise aux trois questions posées et sont de ce fait pénalisés.

Troisième sujet

Le troisième sujet pose la question de l'hétérogénéité des systèmes d'information au sein d'une petite entreprise industrielle de fabrication d'équipements électroniques de haute technologie pour la robotique et pour la vision électronique ou vision « augmentée ». Cette hétérogénéité est à l'origine de nombreux dysfonctionnements qui posent corrélativement la question de l'intégration des systèmes et de leurs composantes.

Dans un premier temps, il était demandé d'analyser les enjeux et modalités de mise en œuvre de l'intégration de bases de données ainsi que de modules de « Gestion de la relation client » et « Gestion de la chaîne logistique ».

Dans un second temps, il était demandé de proposer une nouvelle procédure « achats » permettant de répondre à de nouvelles exigences (ISO 9001 et informations complémentaires) ainsi qu'une évolution du réseau pour permettre aux acheteurs de consulter en toute sécurité la base de données achats lors de leurs déplacements chez les fournisseurs.

Dans un troisième temps, il était demandé de proposer une démarche pour l'intégration des données dans une base de données unique.

Quatrième sujet

Le quatrième sujet traitait des méthodes de protection et de valorisation des données, informations et connaissances au sein d'une PME industrielle dans le domaine de la mécanique de précision en tant que sous-traitante de grands groupes industriels notamment dans le secteur de l'aéronautique.

Dans un premier temps, il était demandé de proposer une méthode d'analyse des risques ainsi qu'une politique de sécurité avant de préciser les procédures à mettre en œuvre pour garantir la continuité de l'activité en cas de sinistre. Le jury attendait de la candidate ou du candidat que soit fait référence à des concepts et méthodes théoriques mais aussi des illustrations au travers des solutions techniques correspondant au cas étudié.

Dans un deuxième temps, il était demandé de proposer une nouvelle architecture du réseau permettant de répondre aux objectifs de sécurité.

Dans un troisième temps, il était demandé de proposer une procédure de « classement-sauvegarde-sécurité » des données informatiques. Cette question a souvent dérouté les candidat-e-s. En fait, cette question était ouverte afin de permettre aux candidat-e-s de valoriser leur maîtrise de la modélisation dynamique.

Dans un quatrième temps, enfin, il était demandé de préciser comment l'entreprise pourrait tirer parti d'une démarche de « gestion des connaissances ».

L'intégralité des sujets est publiée sur le site du Certa à l'adresse <http://www.reseaucerta.org/sujet-informatique-agregation>.

3. Conseils aux candidats

Il est demandé aux candidat-e-s d'actualiser leurs connaissances afin de maîtriser les formalismes objets ou les nouvelles technologies réseaux. Un travail de veille technologique est impératif : on ne peut se contenter des solutions obsolètes.

Les erreurs grossières sont lourdement sanctionnées. Ainsi par exemple, le jury ne peut laisser passer dans une modélisation entité-association que soient présentées des associations de cardinalités 1 :N porteuses de données, des solutions réseaux aberrantes, ou encore des requêtes SQL simples et mal structurées. De même, les concepts de base doivent être maîtrisés : ne pas réussir à expliquer ce qu'est un cas d'utilisation, à quoi sert un *proxy* ou ce qu'est le polymorphisme n'est pas acceptable, puisque ce sont des notions élémentaires à mobiliser dans une activité enseignante.

Il faut soigner son attitude lors de la présentation ou encore la qualité des transparents.

ÉPREUVE DE CAS PRATIQUE DANS LA SPÉCIALITÉ CORRESPONDANT À L'OPTION CHOISIE

OPTION E : PRODUCTION DE SERVICES (BANQUE ET ASSURANCE)

1. Les résultats

Détail des résultats	2014	2013
Résultats d'ensemble		
Nombre de candidats interrogés sur 3 demi-journées -----	13	14
Distribution des notes		
Moyenne-----	10,08	8,08
Écart-type-----	2,50	2,88
Note la plus basse-----	6,00	3,00
Meilleure note -----	13,00	14,00
Répartition des notes		
< à 5-----	0	2
de 5 à 9 -----	6	8
de 10 à 12 -----	3	1
> à 12-----	4	3

En 2014 : Globalement des prestations de meilleure qualité qu'en 2013

2. Les sujets

Les trois sujets retenus lors de cette session s'appuient sur des cas concrets soulevant des problématiques de production de service dans des banques de détail et l'assurance.

N°sujet	Thématiques	Travail à faire
1.	« Faut il revoir le business model des banques ? »	1. Réalisez un historique de l'encadrement juridique du système bancaire français. Vous indiquerez pour chacune des lois l'essentiel du dispositif et leurs conséquences sur l'évolution des acteurs du secteur. 2. Après avoir rappelé les réformes potentielles préconisées dans le débat international depuis la crise financière, présentez les mesures essentielles de la loi du 26 juillet 2013 et précisez pourquoi elle génèrent chez certains acteurs économiques une déception. 3. Précisez l'objet des nouvelles mesures instaurées par « Bâle III » en rappelant ce que visent ces dernières et indiquez leurs conséquences sur le phénomène des alternatives au financement bancaire.
2.	« Réclamations et relation-client »,	1. Rappelez les notions de Front Office et de Back Office en revenant sur les origines de cette distinction en management des services, puis en présentant l'utilisation commune de cette distinction dans les banques et les assurances. 2. Retracer les grandes évolutions de la prise en compte des clients particuliers depuis 1970, en montrant comment la banque est passée d'un marketing transactionnel à un marketing relationnel et en revenant sur les enjeux commerciaux et financiers de ce tournant. 3. Faites la synthèse des évolutions qui nécessitent de repenser en profondeur l'organisation du travail des conseillers clients face aux évolutions du comportement des clients particuliers et des nouvelles exigences réglementaires. 4. Suggérez une organisation du travail, pour le traitement des réclamations, qui vous semble la mieux à même de concilier les nouvelles exigences de l'ACPR et un climat de travail satisfaisant pour les salariés.
3.	« Fiscalité et conseil en bancassurance »	1. Après avoir présenté une classification des impôts supportés annuellement par le contribuable français, vous répondrez à sa principale interrogation « A quoi serviront ces impôts » ? 2. Le client particulier est assujéti à plusieurs impôts, parmi lesquels : IR et ISF. Présentez ces deux impôts en détaillant, notamment, la démarche de calcul et les modalités de paiement de ces impôts. 3. Présentez de façon détaillée les conseils fiscaux et les stratégies financières que ces conseillers peuvent mettre au service du client pour l'aider à diminuer la pression fiscale.

Le texte du **premier sujet** est intégralement reproduit après les commentaires.

3. Le traitement des sujets par les candidats

- **Sur le FOND**

La deuxième session, de cette option, a permis de constater que les candidat-e-s avaient, globalement, un niveau de préparation et de connaissances meilleur que l'an passé . Cette constatation peut s'expliquer par plus de maîtrise des attentes de l'option et une cible plus adaptée de candidat-e-s.

Dans cette épreuve, les candidat-e-s sont invités à résoudre un cas pratique mettant en lumière leurs connaissances :

- Dans les domaines du **programme permanent « production de services »**
- Dans les domaines **spécifiques de la banque et de l'assurance**.

Chaque sujet proposé guide la candidate ou le candidat dans ses pistes de réflexion en posant un certain nombre de questions. Les meilleures prestations sont celles des candidat-e-s qui ont réussi à se détacher du questionnement et à construire un plan cohérent, personnel et pertinent permettant de traiter, dans sa globalité, les travaux énoncés.

Certains candidat-e-s ont fait des recherches dans les outils de bases (code monétaire et financier par exemple) sans appréhender l'aspect plus global du sujet.

Peu de candidat-e-s maîtrisent les connaissances de base dans les deux domaines. Et si certains font illusion pendant l'exposé, leurs lacunes apparaissent clairement lors de l'entretien avec le jury.

Les sujets proposés invitent explicitement les candidat-e-s :

- à réaliser un diagnostic d'une situation et à mettre en place des solutions pratiques en agence bancaire,
- à élargir la problématique à l'activité des banques de détail,
- à situer la thématique dans le contexte plus large du monde de la finance.

Le plan choisi doit mettre en avant les capacités de réflexion et d'analyse et ne doit pas simplement être construit autour des questions posées. Les références aux auteurs et aux textes réglementaires sont valorisées.

Lors de l'échange avec les membres du jury, les candidat-e-s doivent nécessairement montrer leur aptitude à adopter différents points de vue et témoigner de leur capacité à prendre de recul pour :

- relativiser l'efficacité des solutions proposées
- faire preuve de connaissances sur le thème abordé

- **Sur la FORME**

L'exposé

Les candidat-e-s n'ont pas tous respecté les modalités de l'épreuve ; en particulier dans la dimension « gestion du temps ».

- Quelques candidat-e-s utilisent l'intégralité des 40 minutes d'exposé sans que cela ait réellement contribué à enrichir l'exposé. La commission informe qu'il s'agit d'une durée maximum et que des exposés de 30 à 35 minutes au contenu substantiel sont appréciés par le jury.
- Cette année, la gestion du temps a été mieux appréhendée.

La communication orale a également une place importante dans l'évaluation ; les candidat-e-s doivent faire preuve de qualités évidentes dans ce domaine pour, d'une part, valoriser leurs savoirs et pour d'autre part, mettre en avant les aptitudes indispensables d'un-e enseignant-e.

La plupart des candidat-e-s préparent un transparent pour visualiser le plan, illustrer leur propos par un schéma ou encore définir certains concepts. Il est recommandé de s'entraîner, au préalable, dans l'utilisation du transparent et la manipulation du rétroprojecteur, sinon, le recours à ces outils risque de desservir le candidat, plutôt que d'agrémenter son exposé.

L'entretien

Au cours des échanges avec les membres du jury, les candidat-e-s doivent toujours s'interroger sur le sens et la portée des questions posées. En effet, certaines questions appellent des réponses concises, quand d'autres nécessitent des développements plus approfondis.

Les candidat-e-s doivent savoir que les membres du jury cherchent à valoriser les connaissances des candidats **dans les deux programmes de l'option.** Les questions ont pour objectif de compléter les propos du candidat, d'inviter à une réflexion personnelle, construite et argumentée.

4. Conseils aux candidats

- **Sur les connaissances attendues**

- S'approprier les deux programmes de l'option (y compris les références théoriques),
- Maîtriser les connaissances spécifiques de la banque et de l'assurance, tant dans ses aspects théoriques que pratiques,
- Connaître les acteurs et les événements marquants de ce secteur : lois, réformes, évolution des réglementations etc...
- Actualiser régulièrement ses acquis dans un domaine où l'actualité est en perpétuelle évolution.

- **Sur la prestation**

- Bien gérer les 4 heures de préparation entre les diverses phases de :
 - Appropriation et analyse du cas
 - Réflexion, recherches d'information et rédaction de solutions
 - Construction de l'exposé et définition d'une stratégie de présentation
- S'entraîner à résoudre un cas pratiques dans le temps imparti
- Savoir s'organiser lors de la présentation orale et adopter, face au jury, un comportement ouvert et valorisant:
 - Introduire le thème proposé et dégager clairement une problématique
 - Annoncer et justifier le plan choisi et le respecter
 - Définir les termes techniques et les concepts énoncés
 - Développer de façon cohérente le plan annoncé en respectant l'équilibre des parties
 - Conclure et éventuellement élargir la thématique traitée.

Il convient de rappeler que dans cette épreuve, le jury évalue la capacité de la candidate ou du candidat à se placer :

- d'une part, du point de vue de l'enseignant-e qui possède des connaissances solides et des qualités de pédagogue
- et, d'autre part, du point de vue du professionnel en situation, capable de trouver des solutions adaptées, et de justifier ses choix.

L'entretien est l'occasion pour la candidate ou le candidat de montrer son pouvoir de conviction, ses capacités d'analyse, de communication, d'argumentation et d'adaptation.

Les meilleurs candidat-e-s font preuve de réactivité à réagir positivement aux questions posées.

5. Exemple de sujet

Le sujet reproduit à la page suivante est l'un des trois proposés durant cette présente session.

CONCOURS DE L'AGREGATION EXTERNE
ÉCONOMIE ET GESTION : Session 2014
ÉPREUVE ORALE D'ADMISSION

ÉTUDE DE CAS OPTION E

(Exposé quarante minutes maximum – Entretien vingt minutes maximum)

SUJET N° 1

MISE EN SITUATION :

Vous êtes directeur de l'agence bancaire BIENETRE d'un réseau mutualiste dans une ville de province.

Vos missions sont regroupées autour des activités suivantes :

- gérer et animer l'équipe commerciale en veillant au respect de la conformité et de la production objectivée
- gérer et animer la relation avec les sociétaires et les administrateurs du réseau.

A la demande de plusieurs sociétaires et dans le cadre de l'activité énoncée ci-dessus, vous préparez une séance d'informations destinée aux administrateurs sur le thème suivant :

« Faut il revoir le business model des banques »

TRAVAIL A FAIRE :

Vous souhaitez aider les administrateurs à mieux comprendre les raisons de dispositions réglementaires et les conséquences sur l'activité bancaire.

A l'aide des annexes et de vos connaissances, répondez de façon structurée aux demandes suivantes :

4. Réalisez un historique de l'encadrement juridique du système bancaire français. Vous indiquerez pour chacune des lois l'essentiel du dispositif et leurs conséquences sur l'évolution des acteurs du secteur.
5. Après avoir rappelé les réformes potentielles préconisées dans le débat international depuis la crise financière, présentez les mesures essentielles de la loi du 26 juillet 2013 et précisez pourquoi elle génèrent chez certains acteurs économiques une déception.
6. Précisez l'objet des nouvelles mesures instaurées par « Bâle III » en rappelant ce que visent ces dernières et indiquez leurs conséquences sur le phénomène des alternatives au financement bancaire.

ANNEXES : 1. Extrait article Revue Banque – Editorial – juin 2013
2. Extrait article Revue Banque - Editorial – novembre 2013

Annexe 1 – Revue Banque – Juin 2013 - Editorial

Séparation des activités bancaires : L'Europe influencée par la loi française ?

Séparation des activités bancaires : la France pionnière, mais pas isolée

Quelle sera la réelle portée de la séparation des activités bancaires ? Cinq projets de réglementations sont actuellement à l'étude : en France et en Allemagne, dont les positions, une fois n'est pas coutume, sont proches en la matière ; en Angleterre, où les débats sont tout aussi houleux qu'en France ; aux États-Unis, avec des interrogations sur la portée extraterritoriale du dispositif ; enfin, à la Commission européenne, sans doute le projet le moins avancé, mais qui devrait prendre en compte les dispositions prises par ses États membres.

Le dossier de Revue Banque détaille et compare ces projets. Il donne la parole aux différentes parties prenantes : Delphine d'Amarzit du Trésor explique l'esprit de la loi française et revient sur les éléments qui seront fixés par voie réglementaire ; elle précise qu'à la lumière de ces éléments, « les chiffres [d'impact] – assez faibles – qui ont été avancés jusqu'à présent par les établissements pourraient être révisés ».

Séverin Cabannes (Société Générale), soucieux de la compétitivité des banques hexagonales, déplore l'ardeur pionnière du gouvernement français. Thierry Philipponnat (Financewatch) explique pourquoi le projet européen Liikanen ou la loi Vickers lui paraissent plus efficaces. Enfin, l'ACP commente certains points d'application concrets des textes.

Indisponibilité des données, atteintes à leur confidentialité ou à leur intégrité... Les cyber-risques sont aujourd'hui nombreux et d'autant plus sensibles dans les banques que les données sont le carburant qui leur permet de construire les offres de produits et services, et de répondre à leurs obligations de reportings réglementaires. Cependant, comme le souligne Luc Vignancour (Marsh), une réglementation de plus en plus dense se construit autour de ces risques et les assureurs, de leur côté, proposent certaines solutions de couverture. Mais le terrain, surtout en Europe, reste encore largement à défricher.

La Bourse des PME est-elle utile ? Catherine Karyotis (Reims Management School) n'hésite pas à se poser la question, alors que la naissance d'EnterNext vient d'être annoncée par Euronext. « Si l'on parvient à décrypter l'imbricatio des possibilités de prêts aux PME, on peut constater que, malgré le risque de credit crunch lié aux nouvelles réglementations bancaires dites Bâle III, les financements à destination des PME existent », souligne-t-elle. Mieux, « selon une enquête de la

BCE, 80 % des PME françaises auraient obtenu les crédits demandés... » Et pour fournir à ces dernières des fonds propres, plutôt que créer une nouvelle structure, pourquoi ne pas plus simplement « redémocratiser » la Bourse auprès des petits porteurs ? Le débat est lancé...

Enfin, Revue Banque accueille une nouvelle chronique dans sa rubrique « Le mois en revue ». Laurent Quignon (BNP Paribas) animera alternativement avec les autres chroniqueurs un thème sur l'économie bancaire. Son premier opus porte sur le deleveraging bancaire dans la zone euro, analysé à travers le prisme des statistiques de la BCE. Celles-ci, pour qui sait les faire parler, montrent notamment que 40 % de la diminution du volume des bilans bancaires est dû à la baisse de l'activité sur produits dérivés.

Annexe 2 – Revue Banque – Novembre 2013 – Editorial

La loi bancaire : la France précède l'Europe : Séparation et résolution : the french touch

La loi bancaire française votée le 26 juillet dernier est le premier texte d'application immédiate sur la séparation d'activités et la résolution bancaires. Comme l'a remarqué un juriste de banque, « c'est un texte d'équilibre, mais provisoire ». D'équilibre, parce qu'il préserve le modèle français de banque universelle, pour autant que les textes d'application nombreux et importants qui sont attendus ne fassent pas bouger les frontières ; provisoire, car les travaux en cours au niveau européen pourraient changer la donne. Ainsi, sur la séparation des activités, le rapport Liikanen présente des positions, notamment sur la tenue de marché, très éloignées de celles de la loi française. Sur la résolution, le projet de directive européenne comporte également des différences par rapport à la loi française, mais le gouvernement semble plus dans l'état d'esprit de s'aligner sur ces propositions que de s'y opposer.

Le dossier analyse la portée et les enjeux des mesures de la loi française.

Le groupe Société Générale a réorganisé ses activités autour de trois piliers : la banque de détail en France ; la banque de détail et les services financiers à l'international ; et la BFI élargie à la banque privée ainsi qu'à la gestion d'actifs et services aux investisseurs. Didier Valet, qui assure la direction de ce dernier pôle, revient sur cette rationalisation : « l'adaptation de notre modèle à Bâle III, que nous venons d'opérer, nous amène à rechercher un modèle toujours plus efficace en termes de ressources (capital et liquidité) », mais il tempère : « certains chantiers réglementaires sont toujours en cours, rendant parfois plus difficile l'estimation de la rentabilité de certaines activités à moyen terme ». À ce propos, il souligne l'incohérence de certaines réglementations entre elles, notamment en matière de solvabilité et de liquidité, et pire encore, les distorsions de concurrence qu'elles peuvent créer.

Le crowdfunding ou financement participatif a désormais droit de cité, comme le confirment ses premières Assises, qui ont eu lieu fin septembre 2013 avec le soutien du ministère du Redressement productif, sous le patronage de la ministre déléguée aux PME, à l'Innovation et à l'Économie numérique. En autorisant les personnes physiques à prêter régulièrement, comme cela a été annoncé à cette occasion, le gouvernement taille une brèche dans le monopole bancaire, souligne Hubert de Vauplane (Kramer Levin Naftalis & Frankel). Mais les banques ne sont pas hors-jeu pour autant : bon nombre d'entre elles nouent des partenariats, voire entrent au capital des plates-formes de financement participatif.

Autre brèche dans le monopole bancaire, le gouvernement a également annoncé des mesures pour faciliter l'octroi, direct ou indirect, de crédits aux entreprises par les assureurs. Ces mesures vont accélérer la désintermédiation issue de la réglementation Bâle III marquée par le déploiement du modèle originate to distribute : les banques accordent les crédits, mais les revendent dans des fonds structurés à des investisseurs, notamment des assureurs. Georges Pauget (Économie Finance & Stratégie) souligne les spécificités de cette désintermédiation à l'europpéenne, qui « a le mérite de prendre en compte une réalité qui est parfois un peu oubliée : les marchés financiers européens n'ont pas la profondeur du marché américain. »