MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE, DE LA JEUNESSE ET DE LA VIE ASSOSSIATIVE

DIRECTION GÉNÉRALE DES RESSOURCES HUMAINES

AGRÉGATION D'ÉCONOMIE ET GESTION
CONCOURS EXTERNE

Session 2013

Rapport présenté par la présidence du jury

Les rapports de jury sont établis sous la responsabilité des présidents de jury.

SOMMAIRE

Message du président du concours 3

Avertissement aux candidats 4

Composition du jury 5

Calendrier du concours 8

Statistiques générales 9

Épreuves écrites d'admissibilité

1. Dissertation portant sur le management 12
2. Composition à partir d'un dossier portant
   - soit sur les éléments généraux du droit et sur le droit des affaires 22
   - soit sur l'économie 26

2. Étude de cas portant sur la gestion des entreprises et des organisations
   - option A : Administration et ressources humaines 48
   - option B : Finance et contrôle 53
   - option C : Marketing 57
   - option D : Système d'information 66
   - option E : Production de services 71

Épreuves orales d'admission

1. Leçon portant sur le management et interrogation portant sur la compétence « Agir en fonctionnaire de l'État et de façon éthique et responsable 78

2. Exposé portant :
   - soit sur les éléments généraux du droit et sur le droit des affaires 85
   - soit sur l'économie 88

2. Épreuve de cas pratique dans la spécialité correspondant à l'option choisie
   - option A : Administration et ressources humaines 93
   - option B : Finance et contrôle 104
   - option C : Marketing 118
   - option D : Système d'information 136
   - option E : Production de services 141

MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONCOURS

La session 2013 du concours de l'agrégation externe d'économie et gestion a permis de recruter 53 candidats : 19 dans l'option A (Administration er ressources humaines), 26 dans l'option B (Finance et contrôle), 20 dans l'option C (Marketing), 5 dans l'option D (Système d'information) et 6 dans l'option E (Production de services).

Tous les postes ouverts au concours en 2013 ont été pourvus pour les options A, B, C et E. En revanche, seuls 6 postes sur les 10 prévus ont été pourvus dans l'option D du fait d'un niveau insuffisant des candidats dans cette option.

La session 2013 s'est accompagnée d'une forte hausse du nombre de postes mis au concours : 81 postes contre 53 en 2012. Parmi ces 81 postes, 6 ont concerné l'option E nouvellement créée. Parallèlement à cette augmentation du nombre de postes, nous avons constaté une augmentation du nombre de candidats ainsi qu'une baisse de la moyenne des prestations, due principalement à une augmentation des mauvaises prestations. Les moyennes obtenues par les derniers admis sont en baisse pour les options A, B, C et D (respectivement 7,21, 7,5, 8,25 et 7,13). La moyenne du dernier admis s'élève à 7 dans la nouvelle option E.

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 capacité 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 évènements 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/cid67061/sujets-des-epreuves-d-admissibilite-des-concours-de-l-agregation-de-la-session-2013.html.

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

En outre les éléments concernant la session 2014 du concours sont disponibles sur le site du ministère à l'adresse http://www.education.gouv.fr/pid63/siac2.html.

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 Miriam	BENAC	Inspectrice d'académie – inspectrice pédagogique régionale	Académie de Versailles

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 agrégé	Académie de Lyon
M. Arnaud	BICHON	Maître de conférences	Académie de Grenoble
M. Rémi	BOURGUIGNON	Maître de conférences	Académie de Paris
M. Rudolf	BRENNEMANN	Professeur agrégé	Académie de Paris
M. Olivier	CATINAUD	Professeur agrégé	Académie de Lille
Mme Isabelle	CHAMBOST	Maître de conférences	Académie de Paris
Mme Camille	CHASERANT	Maître de conférences	Académie de Rouen
Mme Frédérique	CHEDOTEL	Professeure des universités	Académie de Tours
Mme Florence	CHEVALIER	Professeure agrégée	Académie de Créteil
M. Sébastien	DAMART	Professeur des universités	Académie de Rouen
M. François	DELTOUR	Maître de conférences	Académie de Nantes
Mme Céline	DESMARAIS	Maître de conférences	Académie de Grenoble
Mme Madeleine	DOUSSY PRINCE	Inspectrice d'académie – inspectrice pédagogique régionale	Académie d'Aix-Marseille
M. Gérard	DUBAIL	Professeur agrégé	Académie de Besançon
M. Jean-Bernard	DUCROU	Professeur agrégé	Académie de Versailles
Mme Monique	DUPUY	Professeure agrégée	Académie de Paris

M. Djamel	FELLAG	Professeur agrégé	Académie de Nancy-Metz
Mme Bénédicte	FRANCOIS	Professeure des universités	Académie de Tours
Mme Laurence	GARNIER	Professeure agrégée	Académie de Paris
Mme Laurence	GAUTHIER	Professeure de chaire supérieure	Académie de Créteil
Mme Sylvie	GERBAIX	Maître de conférences	Académie d'Aix-Marseille
Mme Corine	GROS	Professeure agrégée	Académie de Versailles
Mme Élise	GROSJEAN-LECCIA	Professeure agrégée	Académie de Lille
M. Christophe	HACHON	Professeur agrégé	Académie de Rennes
M. Djamel	KHOUATRA	Maître de conférences	Académie de Lyon
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 agrégé	Académie de Clermont
M. Hamed	LASRI	Professeur agrégé	Académie de Lille
M. Christophe	LAVIALLE	Maître de conférences	Académie d'Orléans-Tours
Mme Marine	LE GALL-ELY	Professeure des universités	Académie de Rennes
M. Denis	LEFEVRE	Inspecteur d'académie – inspecteur pédagogique régional	Académie d'Amiens
M. Quentin	LEROUX	Professeur agrégé	Académie de Rouen
Philippe	LOUCHET	Inspecteur d'académie – inspecteur pédagogique régional	Académie de Créteil
Mme Bénédicte	MARTIN	Maître de conférences	Académie de Rouen
M. Henri	MATICHARD	Professeur agrégé	Académie de Clermont-Ferrand
Mme Nelly	MICHALET-SOUREK	Professeure agrégée	Académie de Clermont-Ferrand
M. Jean-Paul	MONNOT	Professeur agrégé	Académie de Versailles
Mme Muriel	NIKITAS COUTEUX	Professeure agrégée	Académie d'Aix-Marseille
Mme Karine	PICOT-COUPEY	Maître de conférences	Académie de Rennes
Mme Évelyne	POINCELOT	Professeure des universités	Académie de Besançon
Mme Marie-Agnès	PORTELLI	Professeure de chaire supérieure	Académie d'Amiens
Mme Nathalie	RAULET-CROSET	Maître de conférences	Académie de Paris
M. Renalto	ROUMEAU	Inspecteur d'académie – inspecteur pédagogique régional	Académie de Versailles
M. Pierrick	ROUSSEAU	Inspecteur d'académie – inspecteur pédagogique régional	Académie de Nantes
Mme Marie	SALOGNON	Maître de conférences	Académie de Paris

M. Philippe	SCHULTZ	Maître de conférences	Académie de Strasbourg
M. Gérard	SEGUIN	Professeur agrégé	Académie de Bordeaux
M. Guillaume	TUSSEAU	Professeur des universités	Académie de Rouen
Mme Caroline	URBAIN	Maître de conférences	Académie de Nantes
Mme Sylvie	VIDALENC	Professeure agrégée	Académie de Versailles
Mme Patricia	VORNETTI	Maître de conférences	Académie de Paris
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 3, 4 et 5 avril 2013.

La délibération d’admissibilité a eu lieu le 21 mai 2013.

Les épreuves d'admission ont débuté le 19 juin 2013 et ont pris fin le 4 juillet 2013.

La délibération d'admission a eu lieu le 5 juillet 2013.

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**	**19**	**26**	**20**	**10**	**6**	**81**
	Candidats inscrits	551	562	832	127	300	**2372**
	Candidats présents	134	151	222	34	76	**617**
	Ratio postes/présents	**14 %**	**17 %**	**9 %**	**29 %**	**7,9 %**	
Admissibilité	**Candidats admissibles**	**43**	**59**	**45**	**22**	**14**	**183**
	Moyenne des candidats ayant composé	05.63	05.89	05.59	05.67	04.22	
	Moyenne des candidats admissibles	09.07	09.27	09.93	06.62	07.79	
	Moyenne du dernier admissible	**06.33**	**06.33**	**07.83**	**04.83**	**06.50**	
Admission	**Candidats admis**	**19**	**26**	**20**	**5**	**6**	**76**
	Moyenne des candidats admissibles (ensemble des épreuves)	06.72	06.88	07.89	05.15	07.10	
	Moyenne des candidats admis (ensemble des épreuves)	09.17	08.73	09.71	08.33	08.76	
	Moyenne du dernier admis	**7,21**	**7,5**	**8,25**	**7,13**	**7,00**	

COMPARAISON DES RÉSULTATS AVEC CEUX DES ANNÉES PRÉCÉDENTES

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Postes à pourvoir	154	229	229	229	229	229	219	219	174	144	140	130	130	132	128	103	108	69	69	59	59	59	62	53	81
Inscrits	2169	2269	2179	2303	2853	3581	3820	3986	3755	3248	2489	2209	2220	2062	2101	2351	2421	2447	1919	1639	1451	1597	1530	1995	2372
Présents	1081	871	1117	1038	1215	1434	1644	1613	1616	1275	997	901	823	835	799	836	760	672	547	439	433	405	398	536	617
Admissibles	287	313	314	307	318	351	408	405	412	358	304	264	290	302	291	244	244	173	169	142	138	143	143	131	183
Admis	154	176	177	147	136	177	199	185	168	144	140	130	130	132	128	103	105	69	69	58	58	59	62	53	76
Barre d'admission	7.50	6.90	7.35	7.00	7.00	6.65	6.60	6.80	7.00	(*)	(*)	7.00	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)

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

Barres d'admission

	1998	1999	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
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
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
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
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
Option E															7,00

ÉPREUVES ÉCRITES D'ADMISSIBILITÉ

DISSERTATION PORTANT SUR LE MANAGEMENT

Sujet : **Identité et croissance de l'entreprise**

1. Les résultats de la session 2013

Moyenne	5,92
Note la plus élevée	17
Note la plus basse	0,5
Écart-type	3,71

La moyenne des notes s'établit à 5,92 en 2013 (contre 6,24 en 2012), ce qui traduit une baisse sensible sans, forcément, que le sujet apparaisse plus difficile aux correcteurs.

La note la plus haute est à 17 comme en 2012. La note la plus basse est à 0,5 (contre 1 en 2012), ce qui traduit une stabilité.

L'écart-type est de 3,71 (contre 3,49 en 2012) ce qui traduit une grande dispersion des notes.

2. L'analyse du sujet

L'objectif du sujet est de faire réfléchir les candidats sur les liens entre « l'identité » et « la croissance de l'entreprise ». La candidate ou le candidat est invité-e à explorer d'abord les termes du sujet puis à s'interroger sur les liens entre les différents termes. Le sujet proposé cette année est davantage centré sur le seul management tandis que l'an passé le sujet était de nature plus transversale.

L'identité est à la fois quelque chose de stable, mais aussi quelque chose qui se construit dans le temps. Cette dimension aurait dû être bien davantage présente dans les copies. L'identité renvoie en effet à l'idée de crise identitaire, de crise organique à laquelle l'entreprise peut se trouver confrontée en fonction de ses évolutions.

La croissance elle-même est un vecteur de cette crise identitaire. La croissance de l'entreprise est elle-même le fait des partenaires de l'entreprise, mais aussi d'autres partenaires qui peuvent créer des chocs culturels.

2.1- Définition des termes du sujet

Notion d'identité

Identité d'après José Roberto Gomes da Silva[1] **:**

« Au cours des dernières décennies, l'identité est devenue un des concepts les plus popularisés dans les études sur les organisations.

(…)

La notion d'identité est souvent associée à la façon dont un **sujet se constitue en tant qu'être unique par rapport aux autres individus**, en lui donnant un caractère distinctif, particulier et continu (Lipianski et Ruano-Borbalan, 1998). Piotet et Sainsaulieu (1994) définissent également l'identité comme **un système de référence qui mène à la découverte de ce que nous sommes**, en notant la proximité que nous avons avec certains individus et les différences que nous pouvons avoir par rapport à d'autres.

(…)

Certains auteurs voient l'identité organisationnelle comme un **attribut qui peut être délibérément contrôlé** (Alessandri, 2001) et qui peut être associé à **un ensemble de caractéristiques observables, comme le comportement général de l'organisation à l'égard du marché, les logos et d'autres symboles visuels**. En revanche d'autres auteurs (Duton et al., 1994 ; Gioia et al., 2000 ; Whetten et Mackey, 2002) la considèrent comme **un concept socialement construit et donc difficilement manipulable**.

(…)

Malgré les similitudes entre les notions d'identité personnelle et d'identité organisationnelle, Whetten et Mackey (2002) affirment néanmoins le besoin de distinguer ces deux concepts. Pour ces auteurs, **l'identité personnelle est « socialement construite » (p. 397) et basée sur des aspects, comme le genre, l'appartenance ethnique, les caractéristiques physiques et la situation de famille**. Ces caractéristiques sont intrinsèquement associées aux individus et à leurs histoires personnelles et ne peuvent donc pas être appliquées à des organisations. En d'autres termes, « l'identité de l'organisation » et « l'identité dans l'organisation » ne sont pas synonymes, mais leurs significations sont inter-reliées.

Whetten et Mackey (2002) font ainsi la distinction entre les notions d'identité, d'image et de réputation organisationnelles. Alors que la notion d'identité est liée à ce qui est perçu par les membres comme l'ensemble des caractéristiques fondamentales de leur organisation, le concept d'image de l'organisation renvoie à la manière dont ses membres « veulent être perçus » par des agents externes. La notion de réputation, quant à elle, est relative à la perception plus ou moins positive de ces agents externes, à propos des caractéristiques de l'organisation. »

Identité d'après **Christophe Lejeune et Alain Vas[2] :**

[1] « La dynamique identitaire entre organisations et individus : le cas de cinq organisations brésiliennes », Revue française de gestion, vol. 36, n° 203, 2010, p. 185-204.
[2] « Identité, changement et proximité organisationnelle » Une étude comparée d'écoles de gestion européennes, Revue française de gestion, 2011/4 n° 213, p. 171-187.

« Depuis une dizaine d'années, l'identité organisationnelle fait l'objet de recherches de plus en plus nombreuses (Gomes da Silva, 2010). Répondant à la question de « qui sommes-nous en tant qu'organisation ? », le concept d'identité organisationnelle avait été défini dans les années 1980 **comme l'ensemble des critères centraux et durables d'une organisation qui la différencient d'autres organisations** (Albert et Whetten, 1985). Des recherches récentes ont approfondi le concept pour proposer de **définir l'identité organisationnelle selon deux composants** qui sont **les affirmations identitaires** et **les compréhensions identitaires**. Les affirmations identitaires sont définies comme des affirmations par les *leaders* de « qui sont les membres de l'organisation en tant qu'organisation », tandis que les compréhensions identitaires sont définies comme des croyances partagées par les membres de l'organisation à propos de qui ils sont, en tant qu'organisation.

Les affirmations identitaires incluent des éléments comme le logo, le nom de l'organisation, les déclarations identitaires des dirigeants et sont le résultat d'actions menées par les leaders organisationnels qui diffusent du sens,

Les compréhensions identitaires sont plutôt le résultat d'actions et processus menés par les membres d'une organisation qui créent du sens. »

On retiendra donc que l'identité

1. **est l'ensemble des caractéristiques qui permettent d'établir ce qu'est l'entreprise (ex. : un ensemble de caractéristiques observables, comme le comportement général de l'organisation à l'égard du marché, les logos et d'autres symboles visuels, les déclarations identitaires des dirigeants, leurs actions, celles des membres de l'organisation), qui créent du sens ;**
2. **confère un caractère unique et différenciant à l'organisation ;**
3. **permet aux parties prenantes internes et externes d'identifier l'organisation ;**
4. **est une construction, potentiellement contrôlable (« manageable » pourrait-on dire), évolutive mais que cette évolution est difficile (voire non souhaitable selon certains points de vue) ;**
5. **revêt un caractère stratégique pour l'organisation.**

<u>Notion de croissance</u>

La **croissance** des entreprises est un phénomène complexe. Une façon simple de présenter la croissance est de la ramener à une mesure. **La croissance est donc une variation positive d'un indicateur donné qui est lié à la taille ou l'activité d'une entreprise.**
Toutefois la croissance est **multidimensionnelle** car elle est mesurable à partir d'indicateurs divers (chiffre d'affaires, nombre d'employés, total de l'actif, fonds de roulement, valeur ajoutée, *cash flow*, nombre de brevets) Ces mesures sont à la fois prises de manière absolue et relative (Davidsson et Wiklund, 1999 ; Delmar, Davidsson et Gartner, 2003 ; Vanacker et Manigart, 2006) et non systématiquement corrélées : augmentation du chiffre d'affaires, sans forcément progression de l'emploi et inversement ; croissance du chiffre d'affaires et dégradation de la valeur ajoutée. Ensuite, elle est **multifactorielle** dans le sens où il n'existe pas un facteur causal unique mais une conjonction de facteurs favorables : intention stratégique, ressources disponibles, attentes du marché entre autres (Verstraete et Saporta, 2006). Enfin, le processus de croissance des entreprises n'est **pas linéaire** mais constitué de phases d'expansion, de

consolidation, voire de recul ponctuel (le choix de la période de mesure est dans ce cas déterminant).

- Les rythmes de la croissance (seuils)

Les modèles de métamorphose expliquent que la croissance n'est pas un phénomène linéaire (Greiner, 1986 ; Churchill et Lewis, 1983). Entre des stades de croissance s'intercalent des moments de pause, voire de crises (Torrès, 1998). La croissance de l'organisation peut être vue comme une succession de phases de créativité et de consolidation. En conséquence, la croissance d'une entreprise, par exemple relativement à son secteur ou à l'économie, peut être faible ou nulle sur une courte période correspondant à une phase de consolidation, à un seuil, mais demeurer forte sur un intervalle plus long. À l'inverse, la croissance peut paraître artificiellement forte sur une courte période (notamment au moment d'une création) et finalement proche du rythme de l'économie ou du secteur sur un cycle plus long.

- Les modalités de croissance (orientation et manœuvres)

Orientation : voir la matrice de Ansoff

Jusqu'en 1980, les entreprises ont cherché à se diversifier. Depuis le début des années 80, la tendance est plutôt au recentrage sur les activités de base et à l'internationalisation en acquérant des entreprises dans le même domaine pour augmenter ses parts de marchés. Seules quelques exceptions demeurent (Saint-Gobain, Général Electric, groupe Bolloré).

Manœuvre : la croissance est également une **manœuvre stratégique** : croissance interne, externe ou conjointe (coopération). Dans l'idée du sujet, cela n'est qu'un outil de la croissance générale de l'entreprise, une modalité de mise en œuvre.

- Croissance interne : Il s'agit de la création de moyens de production nouveaux ou de la mise en relation de moyens de production existants mais non encore combinés (et donc ne permettant pas une exploitation immédiate) (Paturel).

Le choix de la croissance interne, parce qu'il repose sur les propres forces de l'entreprise (accroissement des ventes des produits actuels sur les marchés actuels ou de nouveaux marchés de l'entreprise, ou de nouveaux produits sur les marchés actuels), présente l'avantage de faire privilégier une solution interne à une solution venant de l'extérieur de l'entreprise, de favoriser ainsi l'émulation en son sein et de permettre des promotions.

- Croissance externe : Il s'agit de l'acquisition de moyens de production existants, déjà combinés (et donc permettant d'assurer une exploitation immédiate). Par rapport à ce qui précède, la croissance externe, en permettant de racheter une entreprise concurrente ou complémentaire, est un moyen rapide d'acquérir des compétences ou des PDM (Cf. plusieurs exemples, ces dernières années, en France).

- Croissance conjointe : Il s'agit de la maîtrise conjointe de moyens de production avec une ou plusieurs autres organisations. Il peut s'agir d'éléments existants, déjà combinés ou d'éléments nouveaux à combiner.

Le choix entre les différentes voies dépend :

- Des barrières à la mobilité ;
- De la maturité du secteur ;
- Des capacités financières, humaines et techniques de l'entreprise ;
- De la personnalité du dirigeant.
- Des opportunités

Notion d'entreprise

Une définition formelle est ici inutile, même si on peut à ce stade noter la diversité des entreprises de par leur taille, leur structure légale, etc. Il est clair que le sujet exclut les associations ou les organisations publiques.

2.2 - Problématiques possibles

- La recherche de la croissance est-elle compatible avec le maintien de l'identité de l'entreprise ? (Peut-on grandir sans remettre en cause son identité ?)
- L'identité de l'entreprise peut-elle être un frein ou un facilitateur de croissance ?
- En quoi l'identité de l'entreprise peut avoir un impact sur les choix en matière de croissance?
- En quoi la croissance l'entreprise influe sur son identité ?

2.3 - Théories pouvant être mobilisées

Outre celles déjà présentes dans la définition des termes du sujet et qui, en tant que telles, étaient suffisantes, nous proposons d'ajouter les références théoriques suivantes :
CHURCHILL N. et LEWIS V. (1983), The five stages of small business growth, *Harvard Business Review.*

DAVIDSSON P. et WIKLUND J. 1999 « Conceptual and empirical challenges in the study of firm growth » In *Handbook of Entrepreneurship*, ed. Sexton D. and Landström H., p. 26-44. Blackwell Business.

DELMAR F., DAVIDSSON P. & GARTNER W.B. (2003) « Arriving at the high-growth firm » *Journal of Business Venturing* 18, p. 189-216.

GREINER L.E., 1986, Evolution and revolution as organizations grow in Williamson J (Ed.), *The leader manager*, John Wiley & sons, p. 151--164

TORRÈS O. (1998) – « Vingt-cinq ans de recherche en PME : une discipline entre courants et contre-courants », chapitre 1, in PME, de nouvelles approches, sous la coordination de O. Torrès, Economica, Paris, 187 p.
VANACKER T., MANIGART S. A dynamic view on The Financing of Extreme Growth companies, Frontiers of Entrepreneurship Research 2006, Babson College.
WEINZIMMER L.G., NYSTROM P.C. et Freeman S.J. (1998) "Measuring organizational growth: Issues, Consequences and Guidelines." *Journal of Management* 24: 235-262.

2.4 - Plans possibles

De nombreux éléments de l'actualité pouvaient permettre aux candidats de démontrer l'intérêt du sujet :

Proposition de plan (n°1)

L'identité est plutôt un invariant qui fonde ce qu'est l'organisation.

La croissance suppose changement et évolution, ce qui introduit un paradoxe ou un challenge managérial pour l'entreprise et sa direction. Peut-on grandir sans remettre en cause son identité ?

I) La croissance : un processus de transformation de l'entreprise

Les déterminants de la croissance (moyens, ressources, intention, opportunités, concurrence)

Les choix d'orientation et de manœuvre

II) L'évolution de l'organisation impacte les composants de l'identité de l'entreprise

Gestion du changement (impacter la construction de sens des acteurs)

Choc culturel (en cas de croissance externe par exemple, en cas de franchissement de seuil)

Renouvellement des ressources (humaines => nouveaux comportements, nouvelles interprétation de l'identité, financière => évolution des parties prenantes - nature, poids-)

Élargissement des marchés (identité potentiellement à adapter)

Proposition de plan (n°2)

I) Les facteurs qui influencent la croissance ont une incidence sur l'identité de l'entreprise…
II) Ces facteurs vont être renforcés au fur et à mesure du développement de celle-ci

I) Les facteurs qui influencent la croissance ont une incidence sur l'identité de l'entreprise…

A) Les éléments essentiels pour la croissance de l'entreprise…

A1) Opportunités internes de croissance liées à l'identité de l'entreprise

Pour qu'il y ait croissance de l'entreprise, il faut que soient réunies plusieurs conditions liées à la personnalité propre de l'entreprise.

Il faut, par exemple, que l'entreprise ait :

- une capacité financière pour se développer (dans les périodes récentes, des tendances contradictoires ont été observées, soit avec des taux d'endettement bas, soit avec des taux d'endettement importants - cf. le cas actuel de Veolia, par exemple) ; dans le même temps les critères de sélection ont été renforcés ;
- des dispositions à concevoir puis commercialiser de nouveaux produits ou se développer sur de nouveaux marchés ;
- des capacités de production adaptées (dans le cas contraire, marqué par un recul de l'utilisation de la capacité de production, on observe une remontée brutale du coût qui diminue d'autant le profit : le cas de l'industrie automobile en particulier en 2008/2009 illustre bien ce point).

À côté de ces éléments objectifs, d'autres, plus subjectifs, mais aussi liés à son identité, entrent en ligne de compte :

- éléments tenant à la manière qu'a le manager de diriger l'entreprise ;
- ses dispositions à motiver ses salariés, son goût du risque, etc. ;
- la culture d'entreprise, en soi, constitue un facteur d'orientation car en reposant sur une

compétence distinctive, elle indique par là-même le champ dans lequel l'entreprise désire s'épanouir. Cela peut être une occasion de développement dans la mesure où des segments, des marchés des produits correspondant à la compétence distinctive vont être l'occasion pour l'entreprise de s'en saisir.

Ces éléments constituent des opportunités internes de croissance plus ou moins fortes.

A2) Conditions de l'environnement de l'entreprise qui peuvent influencer l'identité de l'entreprise

Différents éléments tenant à l'environnement des entreprises peuvent contribuer à modifier l'identité de celle-ci :

- Les variations de la croissance économique (qui vont dynamiser ou pénaliser, c'est selon, les ventes de l'entreprise) ;
- La conquête de marchés étrangers et/ou l'ouverture de marchés étrangers vont avoir un impact sur l'identité de l'entreprise qui, peut-être auparavant, ne s'était pas encore ouverte à l'export ;
- L'intégration de nouvelles technologies vont aussi modifier la physionomie de l'entreprise.

On pourrait illustrer ce point, par exemple, par le reformatage des industries de défense devant un environnement qui depuis 25 ans s'est considérablement modifié sous différents éléments (après-guerre froide ; d'où des regroupements nécessaires).

B)… qui vont rencontrer des obstacles

Les axes de développement à mettre en place peuvent se heurter à un certain nombre de difficultés.

B1) Au titre des difficultés internes, l'entreprise rencontrera :

- les problèmes de taille critique pour rentabiliser certains investissements (la matrice BCG a montré que l'accumulation des unités produites conduit à une diminution des coûts et donc à, en théorie au moins, une amélioration des profits) ;
- la nécessité d'avoir une structure organisée pour surmonter des difficultés productives, logistiques, managériales, humaines… que le développement de l'entreprise peut entraîner ;
- les incidents qui peuvent se produire liés à une insuffisante productivité ou à des coûts mal maîtrisés ;
- la culture d'entreprise elle-même peut constituer un frein au développement de l'entreprise car en posant le principe de sa compétence distinctive, elle établit des bornes qu'elle ne veut pas franchir, des axes dans lesquels elle ne veut pas s'engager. Il y a donc un risque certain de « verrouillage » de la situation qui peut déboucher sur une impasse stratégique et qui résulte de la crainte du changement qui est ancré plus ou moins profondément chez chaque acteur.

B2) Par ailleurs, sur un ou plusieurs marchés, l'entreprise sera soumise à une pression concurrentielle plus ou moins forte.

La PME pourra avoir des difficultés d'accès au crédit, les grandes entreprises des problèmes liés à une structure organisationnelle trop lourde, des problèmes de synergies entre production, les marchés peuvent arriver à maturité, etc.

II) Ces facteurs vont être renforcés au fur et à mesure du développement de celle-ci

A) Les étapes de la croissance redessinent les contours de l'entreprise…

Les stipulations essentielles à la croissance et les obstacles qui touchent l'entreprise vont évoluer au cours de la vie de celle-ci, l'obligeant à la fois à de nouvelles options stratégiques et à un reformatage de son identité.

L'évolution de l'environnement et la nécessité de faire des choix vont amener l'entreprise à élargir sa gamme de nouveaux produits, conquérir de nouveaux marchés, etc.

Ces évolutions vont avoir des conséquences sur ses choix en matière de structure organisationnelle, de mode d'organisation, de système d'animation, bref sur l'identité même de l'entreprise.

On peut aborder la question à travers les liens entre le marché et la technologie car la relation marché-technologie est double. Pour des raisons qu'il n'est pas besoin de développer, la technologie influence et transforme les marchés : l'arrivée de nouveaux produits favorise l'apparition de nouveaux besoins et la diversité des technologies obligent les entreprises à faire des choix qui ont un impact sur leur structure organisationnelle.

B)… et redéfinissent le domaine de compétence de l'entreprise

L'entreprise évolue sur un ensemble de couples produits-marchés pour lesquels il est nécessaire de procéder à l'analyse des possibilités de développement de nouveaux produits, donc de définir l'espace de compétence de l'entreprise.

« Cet ensemble est provisoirement limité par des ressources financières rationnées, une pénétration commerciale inachevée, des difficultés pratiques, une insuffisance de ressources humaines, des structures insuffisamment favorables à l'innovation sous toutes ses formes » (Martinet A.C., *Stratégie*, Vuibert gestion).

Cet espace de compétence pourra être dans le futur élargi si elle maîtrise les techniques fondamentales et l'interface produits-technologie, et si elle a des capacités pour valoriser ses compétences sur les marchés.

« L'exemple des entreprises japonaises a nourri de nombreuses réflexions dans le domaine des stratégies technologiques : présentées comme une illustration idéale de l'intégration totale dans la stratégie, les entreprises japonaises ont fait l'objet d'analyses visant à représenter le processus et l'organisation de la fonction technologique en leur sein. » (Allouche J., Schmidt G., *les outils d'aide à la décision stratégique*, tome 2, La Découverte). La schématisation est représentée sous forme d'un arbre (bonzaï), duquel il ressort trois éléments :

- les technologies génériques symbolisées par les racines de l'arbre dont la signification est l'implantation de l'entreprise dans les différents domaines scientifiques et technologiques fondamentaux ;
- l'insertion dans la communauté scientifique qui signifie un transfert des connaissances vers l'entreprise ;
- les compétences génériques qui sont la base de compétence de l'entreprise.

Conclusion :

Aussi, l'entreprise devra chercher à maîtriser des compétences différenciées dont elle devra observer les changements. Ce travail de veille mobilisera de nombreux services de l'entreprise.

De ces éléments, il résultera, sur l'identité de l'entreprise, que l'impact de la technologie sera des gains de productivité, une plus grande flexibilité, et une amélioration de la qualité, ce qui donnera naissance à de nouvelles contraintes de production.

3. Le traitement du sujet par les candidats

Sur le fond

- Très peu de copies avec un niveau (qualitatif et quantitatif) suffisant de références théoriques solides et maîtrisées : le jury a constaté que les théories directement reliées au temps sont méconnues. Si D'Aveni et l'hyper compétition se trouvent dans la plupart des copies, les théories davantage en lien avec le sujet sont rarement mobilisées. Les références théoriques sont donc limitées mais aussi pas toujours adaptées au sujet et à la problématique (les candidats cherchent une problématique trop générale, telle : « nous allons étudier le lien entre identité et croissance »). Beaucoup de références sont citées sans repère chronologique ou juste notées sans développement de leurs travaux et de leurs apports au sujet.
- Les problématiques sont aussi mal formulées ou trop simplistes.
- Les définitions soit trop restrictives ou trop larges du concept d'identité. Par exemple, beaucoup de candidats n'ont pas pris soin de développer ce que recouvre « l'identité de l'entreprise » ; certains donnent des définitions très réductrices de l'identité (par exemple : le logo ou encore la culture).
- Des reformulations du sujet vraiment très simplistes et peu élaborées du type : « dans quelle mesure existe t-il un lien entre identité et croissance ? » sont aussi à regretter.
- Plusieurs copies témoignent d'une compréhension du sujet (une introduction relativement bien faite, de quelques pages) mais elles ne vont pas assez loin dans l'analyse.
- Certaines copies sont une compilation d'exemples.
- À l'inverse, certaines excellentes copies ont eu des références et concepts très pertinents.

Sur la forme

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, les correcteurs devraient trouver au moins quatre éléments :

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

La **problématique** se résume trop souvent à mettre en relation les deux termes su sujet ou au contraire à poser une séquence de plusieurs questions sans réel cheminement logique.

Le **plan** : si de nombreux candidats font un réel effort à ce niveau, trop copies ont choisi de s'intéresser dans une première partie à l'identité de l'entreprise et dans une seconde partie à la croissance de l'entreprise… **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 la valeur d'un plan apparent, tant pour la structuration de la pensée du candidat que pour la clarté vis-à-vis du correcteur.

La **structuration** d'ensemble : certaines copies manifestent le souci de la candidate ou du candidat de faciliter la lecture de son travail : la mise en page est soignée, l'écriture est lisible, les titres sont soulignés, des conclusions intermédiaires sont élaborées pour les étapes essentielles de la démonstration, mais cela ne constitue pas la majorité des copies.

L'**orthographe** et le **style** : quelques copies comprennent un très grand nombre de fautes, allant même jusqu'à gêner la compréhension des idées développées. Par ailleurs, l'équilibre entre théories et illustrations est souvent difficile à trouver. Certaines copies sont exemptes de toute référence d'auteur, d'autres du moindre exemple d'entreprise (alors qu'il s'agit d'une épreuve de management, ce qui est pour le moins gênant). Le jury insiste donc sur ce point : il est souhaitable qu'une idée forte soit appuyée par une ou plusieurs références théoriques et mise en relation avec des exemples suffisamment analysés pour mettre en évidence leur contribution explicative.

La conclusion : dans la très grande majorité des copies, la conclusion est liminaire, sans valeur ajoutée.

L'ouverture de la conclusion sur un approfondissement de la réflexion menée ou d'autres pistes n'apparait que dans quelques copies

4. Conseils aux candidats

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 candidats 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. Au-delà de « Google » ou « Apple », voire « Facebook », les candidats doivent être capables de s'approprier des cas d'entreprises divers.

Cette épreuve de management au sens général du terme ne peut être exclusivement nourrie par les connaissances des candidats en fonction de leur option (marketing, système d'information, etc.) : ce point est très important car la définition des termes, notamment celle d'« identité » a été marquée particulièrement par ce tropisme. **Le jury insiste que le fait que la typicalité des copies en fonction de cette dernière est trop forte**, conduisant à des réflexions trop centrées sur un aspect étroit du sujet.

Le jury recommande enfin aux candidats de **lire de manière régulière**, au-delà de la diversité des ouvrages existants **des revues économiques** (Les Échos, La Tribune, Le Monde - supplément économie -, Capital, Management, etc.) **et managériales** (la Revue Française de Gestion, Économie 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 : **Patrimoine et risque d'entreprendre**

Lors de la session 2012 avait été retenue, pour la première fois, l'épreuve de composition à partir d'un dossier. Cette formule nouvelle avait donné lieu à un certain nombre de remarques. L'analyse des résultats de la session 2013 présente donc un intérêt supplémentaire en ce qu'elle permet de mieux discerner les réactions des candidats face à une épreuve qui doit permettre d'apprécier leur aptitude à mobiliser les connaissances acquises mais aussi à exploiter une documentation.

1. Les résultats de la session 2013

Nombre de candidats présents : 154

Distribution des notes	
Moyenne	6,01
Note la plus élevée	19
Note la plus basse	0,5
Écart-type	2,1213

Répartition des notes	
Inférieures à 5	60
Comprises entre 5 et moins de 10	69
Comprises entre 10 et moins de 14	15
Égales ou supérieures à 14	10

Le nombre des candidats présents (154) a progressé par rapport à 2012 (135) et 2011 (98). La moyenne des notes (6,01) est en hausse par rapport à celle relevée en 2012 (5,54) mais en baisse par rapport à celle relevée en 2011 (6,23).

On constate une augmentation du nombre des copies obtenant 10/20 ou plus : 25 en 2013 contre 18 en 2012 et 21 en 2011. De nombreuses copies demeurent faibles voire très faibles. Deux candidats ont remis une copie blanche. Les copies excellentes sont rares. Néanmoins 10 ont reçu une note égale ou supérieure à 14/20 contre 7 en 2012 et 4 en 2011. Une copie a obtenu 19/20.

2. Analyse du sujet

Le sujet, *Patrimoine et risque d'entreprendre,* exigeait que les candidats mobilisent leurs connaissances en droit des obligations et en droit de l'entreprise (droit des sociétés, droit des procédures collectives…). Il convenait d'étudier la protection du patrimoine de l'entrepreneur face aux risques d'entreprendre.

L'entrepreneur est fondamentalement un preneur de risques. Toutefois on a entendu récemment promouvoir une entreprise qui se voudrait sans risque. En effet, si l'entrepreneur individuel engage l'entièreté de son patrimoine, il lui est possible, grâce à la personnalité morale, de protéger son patrimoine privé en recourant à la technique sociétaire. Ainsi furent instaurées des sociétés unipersonnelles, telles l'entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL) ou la société par actions simplifiée (SASU). Parallèlement, le législateur a aménagé les régimes d'exercice d'activité en nom propre afin de limiter les risques, qu'il s'agisse de la création du statut d'entrepreneur individuel à responsabilité limitée (EIRL), du recours à la déclaration d'insaisissabilité pour les biens immobiliers non affectés à l'usage professionnel, voire de la fiducie. Il appartenait aux candidats de démontrer les limites de cette évolution. Comment articuler la protection du patrimoine de l'entrepreneur avec les intérêts des créanciers, notamment quand l'entreprise est en procédure collective ? De même, on ne saurait ignorer la question du financement de l'entreprise. Le recours à des sûretés ou des garanties ne peut qu'exposer le patrimoine privé aux risques de l'entreprise.

3. Traitement du sujet par les candidats

Sur le fond

Les connaissances des candidats sont inégales, parfois très insuffisantes. Il en résulte des confusions et des contresens. Par exemple, l'entrepreneur individuel à responsabilité limitée (EIRL) a souvent été assimilé à une société. Quant à la responsabilité illimitée des associés, la portée de l'arrêt du 18 mai 2007 de la Chambre mixte de la Cour de cassation qui illustrait la vanité des poursuites a été peu comprise (document 4). Certains candidats se sont même contentés de rédiger une fiche d'arrêt.

Surtout de nombreuses copies témoignent d'une absence de capacité à argumenter. La problématique est confuse. Les copies, en général courtes (7 ou 8 pages au maximum), sont descriptives. Sont énumérés simplement les différents types de société et les diverses procédures collectives. Nombre de candidats n'ont guère exploité les documents fournis dans le dossier.

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 candidats se sont contentés de paraphraser ou résumer les quatre

documents sans se livrer à une analyse personnelle. D'autres ont rédigé un exposé qui négligeait les éléments d'information fournis.

L'introduction est fréquemment succincte. Peu de candidats ont parfaitement défini les termes du sujet (patrimoine, risque, entreprise…) et l'ont resitué dans son contexte.

Le plus souvent l'analyse se révèle superficielle. Pour la plupart, les candidats ont éprouvé des difficultés à organiser leurs idées selon un plan démonstratif. Beaucoup de plans sont artificiels et présentent des intitulés peu convaincants. La seconde partie est parfois abrégée : des candidats semblent avoir mal géré le temps qui leur était imparti.

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 candidats une dissertation et non une synthèse des documents ou un survol de ceux-ci. Au surplus le dossier ne peut remplacer les connaissances exigées de la candidate ou du candidat. La candidate ou le candidat ne saurait limiter sa réflexion et ses développements aux seuls documents composant le dossier. Mais il doit les prendre en considération, sinon il risquerait 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, elle ou 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 candidats à lire les ouvrages de référence, consulter des revues spécialisées et apprendre à interpréter les décisions de justice.

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 **: L'Allemagne peut-elle être un modèle pour l'Europe ?**

1. Les résultats de la session 2013

Nombre de candidats présents : 472	
Distribution des notes	
Moyenne	4,17
Note la plus élevée	20
Note la plus basse	0
Écart-type	3,33
Répartition des notes	
Inférieures à 5	323
Comprises entre 5 et moins de 10	117
Comprises entre 10 et moins de 14	20
Égales ou supérieures à 14	12

On remarque que le nombre plus important de candidat-e-s présent-e-s (472 contre 416 en 2012) s'est accompagné d'une baisse de la moyenne (4,17 contre 5,30 en 2012). L'écart-type reste sensiblement identique (3,33 contre 3,45) même si la note maximale de cette année (20) a dépassé celle de l'an passé (17). En fait, on observe à peu près le même nombre de bonnes et « très » bonnes copies (12 copies dont la note est de 15 ou plus, contre 11 en 2012). Le nombre de copies insuffisantes (entre 5 et 10) baisse (117 contre 132), ainsi, plus nettement encore, que le nombre de copies passables et assez bonnes (note supérieure à 10 et inférieure à 15 : 20 en 2013 contre 55 en 2012). C'est finalement le nombre de copies faibles (note inférieure à 5) qui augmente significativement (323 contre 215).

Cela témoigne du nombre qui demeure très important (et s'accroît en l'occurrence) de candidats mal préparés à cette épreuve, 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 retenu pour le concours 2013 était «L 'Allemagne peut-elle être un modèle pour l'Europe ?».

Ce sujet convoquait à la fois :

- des aspects essentiels du débat actuel de politique économique, tout particulièrement en Europe : dans une Europe en crise, les performances relatives apparentes de l'économie allemande ont été mises en exergue, soit pour ériger l'économie allemande en modèle, soit pour souligner le caractère déséquilibré et asymétrique de la construction européenne ;
- des éléments importants du débat théorique et empirique en économie : sur la question des « modèles » de pays, sur celle des complémentarités institutionnelles,

sur les modalités d'équilibrage des balances de paiements, sur les phénomènes d'agglomération productive en économie internationale, sur la notion de compétitivité,...

Ce choix permettait donc de repérer celles et ceux des candidat-e-s qui auraient la capacité, au-delà des poncifs généralement convoqués à propos de ce sujet largement relayé par les médias au cours des mois précédant l'épreuve, de révéler à la fois une vraie connaissance théorique des enjeux associés à ce sujet, et une connaissance empirique solide des caractères saillants de l'économie allemande.

Ce faisant, le choix de ce sujet s'inscrivait bien dans le programme, qui précise que « *l'épreuve permet de valoriser la maîtrise des connaissances fondamentales et du sens de l'évolution de la pensée économique, (et) la capacité d'analyse de mécanismes économiques et d'interprétation de phénomènes économiques (...)* »

2.2- Analyse du sujet

Le travail sur le sujet commence par une interrogation poussée de son libellé. Il faut interroger les termes, leur articulation, les contextualiser, faire des choix. Puis il faut analyser les documents. Cette opération est essentielle et préalable au travail de dissertation lui-même. Sur le plan de la forme, même si le résultat de cette investigation doit apparaître dans la manière dont l'introduction est rédigée, la problématique avancée, le plan proposé, elle n'a pas besoin d'être formellement présentée. Pour le dire d'une autre manière, c'est une sorte de travail de « back office » qui n'a pas vocation à être mise en lumière. Les formules du style « je vais maintenant procéder à l'analyse des termes du sujet » sont à proscrire, ainsi que les introductions construites autour d'un inventaire à la Prévert du travail opéré sur chacun des termes du sujet. Ce travail doit être fait, mais l'introduction est rédigée en aval de ce travail.

2.2.1-Termes du sujet

- Allemagne

Le sujet fait référence aux termes « Allemagne » et « Europe », et non pas explicitement aux termes « économie allemande » et « économie européenne ». On peut néanmoins faire le choix de limiter le sujet aux aspects économiques et sociaux, sans s'interdire dans la caractérisation du « modèle » allemand (cf. ci-dessous) de convoquer des déterminants autres (sociétaux, culturels, politiques,...) lorsqu'ils sont éclairants sur le fonctionnement de l'économie allemande.

- Modèle

C'est incontestablement le terme central du questionnement et le terme qu'il fallait interroger et comprendre pour pouvoir problématiser efficacement le sujet. Le terme « modèle » est évidemment polysémique, de manière générale, en économie en l'occurrence.

- Un modèle, c'est d'abord, au sens premier « ce qui est donné pour servir de référence ». Ce sens là est explicite dans la question : il s'agit de savoir si, au regard de la performance relative de l'économie allemande, celle-ci peut servir de référence au reste de l'Europe. Le modèle est donc ce qui est donné pour être reproduit, dans une démarche, aujourd'hui répandue en économie, de « benchmarking » et de généralisation des bonnes pratiques.

- Mais, en l'occurrence, que faut-il reproduire ? Telle ou telle caractéristique spécifique à identifier ? Ou bien un « modèle », au sens cette fois d'une démarche économique raisonnée et systématique (rôle des politiques économiques), et, au-delà, d'une « structure » fondée sur des complémentarités repérables et originales entre différentes caractéristiques institutionnelles propre à l'économie étudiée ?

- Ce dernier sens peut-être vu comme implicite, et ouvrant les voies à une problématisation intéressante du sujet : au-delà des performances évoquées de l'économie allemande, en quoi constitue-t-elle un « modèle » de capitalisme, au sens où elles se caractériserait à la fois par des fondements institutionnels *spécifiques*, une démarche de politique économique *propre* et des *complémentarités structurelles* et logiques entre les unes et les autres ? En quoi ce « modèle », cette « cohérence » pourrait-elle alors servir de « modèle » au sens premier évoqué ci-dessus ?

    - « peut-elle »

Le verbe « pouvoir » dans le questionnement peut alors renvoyer aux deux acceptions du terme « modèle ». Poser la question de la possibilité pour l'Allemagne d'être un modèle pour l'Europe conduit à évoquer logiquement le fait qu'elle ne puisse pas l'être.

- elle pourrait ne pas l'être car on conclurait au fait qu'elle n'est pas une référence à suivre, un prototype, un exemple, soit parce que ses performances ne sont pas si avérées qu'on le préjuge, ou parce qu'elles ont des fondements qui ne seraient, au bout du compte, pas enviables. Le sujet doit donc nous conduire, logiquement, à nuancer l'exemplarité de l'économie allemande.

- Elle pourrait aussi (ou alternativement) ne pas l'être, non pas tant car elle ne serait pas une référence, mais parce que la « transposabilité » et/ou la « généralisation » du modèle structurel au fondement des performances économiques de l'Allemagne seraient problématiques.

    → Transposabilité difficile : un « modèle » de capitalisme a sa cohérence interne, et s'est développé sur la base de fondements historiques et culturels qui peuvent limiter son importation dans un contexte national différent.

    → Généralisation difficile : la réussite allemande peut être l'image d'un fonctionnement asymétrique de la construction économique européenne, de telle sorte qu'elle ne saurait être généralisée à l'ensemble de la zone. Si la réussite allemande repose en partie sur une position privilégiée qu'elle aurait acquise au sein de l'Union Européenne, elle est alors dépendante de ce que les autres économies de la zone ne puissent pas se retrouver dans le même position « hégémonique ». Elle est donc logiquement non généralisable.

    - Europe

Le terme « Europe » dans le sujet peut donc lui aussi être compris de deux manières :

- le sujet peut être compris comme « L'Allemagne peut-elle être un modèle pour chacun des autres pays européens » ? Par exemple, la France peut-elle s'inspirer et, en quoi, et pourquoi, de l'Allemagne ?

- Il peut aussi être compris comme : « L'Europe peut-elle être une grande Allemagne » ? c'est-à-dire le modèle allemand est-il la voie suivre pour l'économie européenne considérée comme un ensemble.

Enfin, on choisira de traiter de l'Union Européenne, et d'ailleurs plus spécifiquement de l'Union Économique et Monétaire, tant la position d'excellence de l'économie allemande semble a priori pouvoir être rapprochée de la constitution de la zone « Euro» comme une zone « mark »

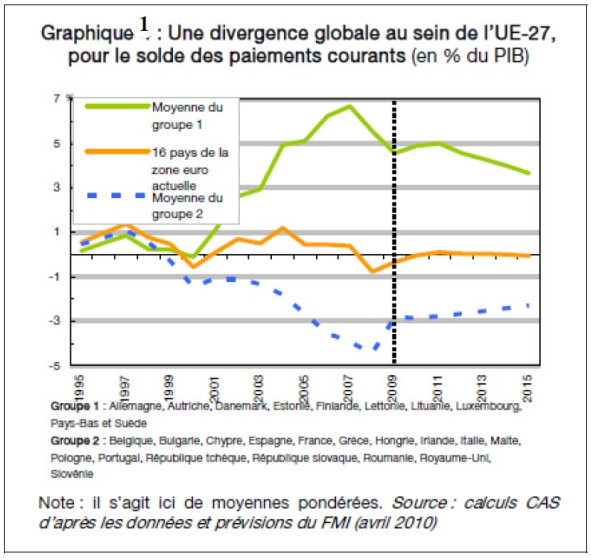
2.2.2- Cadre spatio-temporel

Le cadre spatial est défini : on parlera de l'Union Européenne, et spécifiquement de l'Union monétaire. Pour ce qui est du cadre temporel, le présent utilisé dans le libellé du sujet devait amener à traiter du sujet dans le cadre de la crise européenne et des interrogations qu'elle suscite aujourd'hui.

2.2.3- Analyse des documents

Le premier « groupe » de documents, nommé « document 1 » concerne les questions relatives aux échanges extérieurs et à la question souvent évoquée des compétitivités relatives de l'économie allemande et des autres pays européens.

Le graphique 1 montre l'évolution des soldes des paiements courants, en % du PIB, dans l'UE-27. Comme son titre l'indique, il veut souligner l'existence d'une « divergence globale », au sein de l'Union Européenne à 27 entre deux principaux groupes : alors que le solde agrégé de la zone euro est équilibré, un premier groupe de Pays (pour faire vite, l'Europe du Nord : Allemagne, Autriche, Luxembourg, les pays scandinaves et les pays baltes) accumule jusqu'au déclenchement de la crise (2007) des excédents de paiements, qui se tassent légèrement sous l'impact de l'entrée en crise. Symétriquement, un second groupe (« l'Europe du Sud et du Centre-Est » : les « PIGS » : Portugal, Italie, Grèce, Espagne ; Chypre et Malte ; les « PECO » : Pologne, République tchèque, Slovaquie , Hongrie, Roumanie, Bulgarie, Slovénie ; la France et la Belgique ; l'Irlande et le Royaume-Uni) accumule des déficits de paiement courant sur la même période.

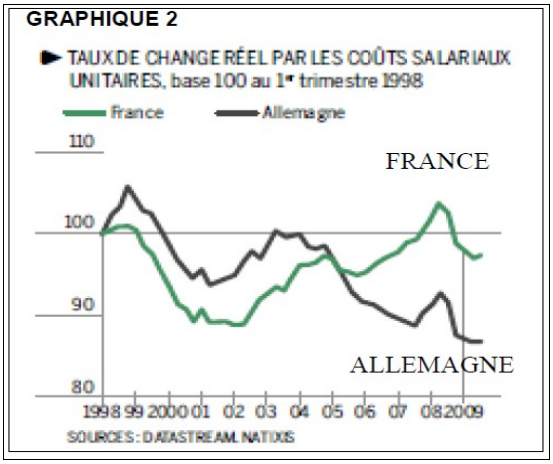


La conclusion qu'il est possible d'en tirer est, qu'au regard de la part importante du commerce intra-zone dans l'UE-27, et particulièrement au sein de la zone euro[3], l'équilibre des balances des paiements est pour une bonne partie une identité comptable : les excédents des uns est la contrepartie des déficits des autres. Les excédents des paiements accumulés par l'Europe du Nord -Nord Est se retrouvent dans les déficits accumulés par l'Europe du Centre-Est et du Sud. La construction européenne s'est donc accompagnée d'une divergence structurelle des économies. Cela souligne, pour le sujet qui nous occupe, les limites du modèle allemand (ses bonnes performances à l'exportation reposent sur une position en partie non coopérative de domination européenne) et souligne les difficultés de sa généralisation.

[3]Le taux d'ouverture de la **zone euro** est **relativement faible** au regard de celui des États-Unis et du Japon, le **commerce intra-zone s'y trouvant particulièrement intense**. Selon l'INSEE, la part des exportations des pays de la zone euro en direction de la zone euro est de 67,3 % et la part des importations des pays de la zone euro en provenance de la zone euro s'élève à 63,4 %. Concernant l'Espagne, la part dans le commerce extérieur des pays de la zone euro atteint presque 60 %. Cette part excèderait encore 50 % pour la France et 45 % en Italie. L'Allemagne est plus ouverte sur l'extérieur de la zone euro avec une part des pays de la zone de 43,1 %))

Le graphique 2 recentrait la problématique sur la comparaison Allemagne-France, en prenant un premier critère, qui est celui de l'évolution des taux de change réels par les coûts salariaux.

Dans la zone euro, par définition, les taux de change nominaux ont disparu, et donc il n'y a plus de critère de compétitivité – change nominal. Mais pour autant des différentiels de compétitivité-change peuvent apparaître, qui peuvent être évalués par les taux de change réels.



La mesure du taux de change réel et son évolution, à son tour, peut être obtenue de trois manières différentes, selon que le taux de change effectif nominal est déflaté par les prix du PIB, les prix d'exportation ou les coûts salariaux unitaires de l'ensemble de l'économie. C'est donc ici cette dernière optique qui est privilégiée, le coût salarial unitaire mettant en rapport le taux de salaire (horaire, par exemple) et un indicateur de productivité (horaire) du travail : il est donc au final défini comme correspondant aux coûts salariaux (salaires et traitements bruts versés par les employeurs : rémunérations, primes, congés payés, commissions et honoraires …., y compris cotisations sociales, augmentés des charges patronales) par unité de valeur ajoutée produite. Une élévation du taux de change réel correspond à l'appréciation réelle du change et à la détérioration de la compétitivité du pays. On observe sur le graphique que, après une période (1998 passage à l'Euro) – 2003) où les évolutions sont parallèles, les taux de changes réels ainsi calculés pour l'Allemagne et la France divergent, au bénéfice de l'Allemagne, qui voit sa compétitivité augmenter sous l'effet donc d'une baisse relative de ses coûts salariaux unitaires, tandis que la position de l'économie française se dégrade. Les évolutions redeviennent parallèles à partir de déclenchement de la crise, mais l'écart constitué sur la période 2003 – 2007 demeure.

On peut alors relier ce graphique au précédent, en considérant que la divergence globale constatée des soldes des balances des paiements courants entre pays du nord de l'Europe et pays du centre-est du sud-ouest, et singulièrement entre l'Allemagne et la France, sont à rapprocher dans le cas qui nous occupe, d'une divergence dans les coûts salariaux unitaires, qui progressent relativement dans le second groupe de pays (en France) en comparaison du second groupe (en Allemagne). Cette divergence dans l'évolution des coûts salariaux unitaires peut à son tour être rapprochée, soit de divergence dans l'évolution des productivités respectives, ou dans l'évolution des coûts salariaux, sur la période 2003 -2007. Concernant la France et l'Allemagne, on peut évoquer l'impact souvent souligné des réformes Hartz sur le marché du travail : Il y a une dizaine d'années, l'Allemagne réformait profondément son marché du travail. Les « lois Hartz » ont été mises en place entre 2003 et 2005 en Allemagne dans le cadre du vaste programme de réforme de l'État social *Agenda 2010*, lancé par le chancelier Gerhard Schröder devant le Bundestag le 14 mars 2003. Elles doivent leur nom à l'ancien chef du personnel de Volkswagen, Peter Hartz. Ce dernier présidait la commission qui les a inspirées. Les quatre « lois Hartz » ont été adoptées dans une période où l'Allemagne était souvent décrite dans les médias comme l'« homme malade » de l'Europe : croissance atone, délocalisations, chômage important et en conséquence déficits publics élevés. Un peu plus de dix ans après son unification, ses dirigeants firent le diagnostic suivant : l'Allemagne se devait de renforcer sa compétitivité et de réformer ses systèmes sociaux si elle ne voulait pas que la mondialisation lui impose ces réformes de force. Les réformes « Hartz » s'inscrivent dans le cadre des politiques dites d'« activation du marché du travail », qui cherchent à renforcer les incitations au retour à l'emploi. Elles ont été mises en place progressivement, sous la forme, donc, de quatre lois, la plus importante et la plus impopulaire étant la loi Hartz IV. Elle

reconfigure fortement le système d'indemnisation du chômage, en privilégiant la lutte contre un possible « chômage volontaire », en durcissant les conditions d'accès au système indemnitaire. Elle autorise aussi l'embauche de chômeur à des conditions dérogatoires aux conventions collectives (les fameux « jobs à un euro »). Elles sont jugées comme ayant fortement pesé sur l'évolution des coûts salariaux dans les services et en dehors des entreprises et des secteurs « protégés », dans un pays où n'existe pas de salaire minimum interprofessionnel.

Le **graphique 3** compare l'évolution du solde commercial de l'Allemagne et de la France vis-à-vis de quelques groupes de pays entre 1999 et 2009. On confirme que l'évolution des soldes des paiements courants évoqués globalement dans le **graphique 1** reflètent, pour les deux pays concernés, l'évolution de leur solde commercial : l'excédent commercial de l'Allemagne augmente tendanciellement jusqu'au déclenchement de la crise, et se construit pour l'essentiel sur un solde commercial positif vis-à-vis des autres pays européens. Le commerce avec la Chine est légèrement déficitaire. À l'inverse, les déficits commerciaux de l'économie française le sont essentiellement vis-à-vis des autres pays de l'UE (et, on le devine, essentiellement vis-à-vis des pays de l'Europe du Nord, et singulièrement de l'Allemagne).

Les documents 2 et 3 s'intéressent aux « moteurs » de la croissance économique en Allemagne, en France, et dans les pays de la zone euro.

Document 2. Contribution de la demande intérieure à la croissance en points de pourcentage

Sources : Eurostat, Eco Win, Logeay et Rietzler (2008)

	Zone euro (12)	Zone euro sans l'Allemagne	Allemagne	France
1996	1,1	1,5	0,4	0,7
1997	2	2,5	0,9	1
1998	3,5	4,1	2,3	4
1999	3,5	3,9	2,6	3,7
2000	3,3	3,8	2,1	4,2
2001	1,2	2	-0,5	1,7
2002	0,4	1,4	-2	1,1
2003	1,4	1,8	0,6	1,7
2004	1,8	2,6	-0,2	3,2
2005	1,7	2,2	0,3	2,3
2006	2,5	2,8	1,8	2,4

Le document 2 reproduit les statistiques de la contribution de la demande intérieure à la croissance en points de pourcentage, sur la période 1996 -2006. On constate la singularité de l'économie allemande : la contribution de la demande intérieure à la croissance y est systématiquement plus faible qu'en France, et que dans la zone euro dans son ensemble, que ce soit dans les périodes de croissance dynamique (fin des années 1990 : la contribution de la demande intérieure atteint 2,6 points de PIB en Allemagne -1999- contre 4,2 points de PIB en France -2000- et 3,9 points de PIB dans la zone euro hors Allemagne -1999-) ou de croissance plus faible (depuis 2001).

L'économie allemande est donc moins dépendante de son marché intérieur que la France. À l'inverse, elle est plus sensible aux variations de son commerce extérieur. C'est ce que révèle **le document 3** qui retrace la contribution du solde de la balance extérieure à la croissance, en points de pourcentage, sur la même période. On y trouve la confirmation que, à partir de 2003, la croissance allemande est positivement soutenue par le solde (excédentaire) de sa balance extérieure, tandis que la France voit ses déficits tirer vers le bas sa croissance. C'est le cas aussi de la zone euro hors Allemagne.

Document 3. Contribution du solde de la balance extérieure à la croissance en points de pourcentage

Sources : Eurostat, Eco Win, Logeay et Rietzler (2008)

	Zone euro (12)	Zone euro sans l'Allemagne	Allemagne	France
1996	0,4	0,2	0,6	0,4
1997	0,6	0,4	0,9	1,3
1998	-0,7	-0,9	-0,3	-0,5
1999	-0,5	-0,5	-0,6	-0,4
2000	0,5	0,3	1,1	-0,3
2001	0,7	0,2	1,7	0,1
2002	0,5	-0,1	2	0
2003	-0,6	-0,6	-0,8	-0,6
2004	0,2	-0,2	1,3	-0,7
2005	-0,2	-0,5	0,5	-0,6
2006	0,2	-0,1	1,1	-0,4

Le « modèle » allemand de réussite semble donc être, sur la période récente (depuis 2003), un modèle qui repose prioritairement sur les performances extérieures de l'économie, laquelle renvoie à des éléments de compétitivité, qui à leur tour renvoient, sur ces dix dernières années, à une évolution favorable des coûts salariaux unitaires.

Le document 4 fournit un certain nombre d'éléments comparatifs sur la population permettant d'étalonner l'Allemagne par rapport aux autres pays européens.

Il révèle en l'occurrence un certain nombre de fragilités du « modèle » allemand. Certaines sont inscrites dans la longue période : c'est le cas du phénomène de vieillissement de la population allemande au regard de ses voisins (âge médian supérieur à 40 ans , qui augmente sur les 10 dernières années, et reste systématiquement supérieur à ce qui est constaté en France, dans la zone euro ou dans l'UE-27) ; il renvoie à son tour à un taux de fécondité systématiquement inférieur en Allemagne à ce qui est constaté dans les autres pays européens : la différence est nette avec la France sur l'ensemble de la période couverte (1,39 enfants par femme en 2010, contre plus de 2 en France en 2010), mais est aussi avéré avec la moyenne zone euro et la moyenne UE-27. L'Allemagne présente ainsi l'une des croissances démographiques les plus faibles du continent, et les projections les plus raisonnables prévoient, à terme, une diminution de la population. Déjà amorcée (— 638 000 habitants en 2009 par rapport à 2002), cette baisse se poursuivrait (80 millions d'habitants prévus en 2025, 72 millions en 2050). Le déficit des naissances est perceptible dès le début des années 1970 et la chute précoce de la fécondité s'est brutalement accélérée neuf mois après la chute du Mur (divisant par deux l'indice conjoncturel de la fécondité : 0,77 enfant par femme). La dénatalité et l'allongement de l'espérance de vie accentuent le vieillissement global de la population (20,1 p. 100 des Allemands ont plus de 65 ans et 3,5 p. 100 moins de 21 ans en 2008), plus sensible encore dans les régions orientales, en raison du départ des forces vives (— 1 million d'habitants au total dans les nouveaux *Länder* depuis 1990). De ce fait, la croissance modérée de la population se fonde exclusivement sur l'immigration. Notons en passant qu'il paraît intuitif qu'un pays à démographie moins dynamique (Allemagne) qu'un autre (France) tende à enregistrer un excédent courant plus élevé, ses citoyens étant amenés à davantage épargner et moins consommer que ceux du pays où le renouvellement des générations et la survie des systèmes de retraites par répartition sont un peu moins rapidement menacés toutes choses égales par ailleurs.

Document 4. Éléments comparatifs sur la population en Europe

	2002	2005	2009	2010
Population au 1er janvier				
Union européenne (27 pays)	484 635 119	491 134 938	499 686 575	501 104 164
Zone euro (17 pays)	316 972 255	323 027 651	329 972 960	330 910 007
Allemagne	82 440 309	82 500 849	82 002 356	81 802 257
France	61 424 036	62 772 870	64 350 226	64 694 497
Age médian				
Union européenne (27 pays)	38,6	39,5	40,6	40,9
Zone euro (17 pays)	39,2	40,1	41,4	41,7
Allemagne	40,6	41,8	43,7	44,2
France	37,9	38,6	39,6	39,8
Taux de fécondité				
Union européenne (27 pays)	1,45231	1,50629	1,59401	:
Zone euro (17 pays)	:	1,49845	1,56495	:
Allemagne	1,33918	1,33801	1,35691	1,39206
France	1,88115	1,93864	2,00385	2,02761
Nombre d'années de vie en bonne santé à la naissance (hommes)				
UE (27 pays)	:	:	60,9	:
Allemagne	64,4	55,0	56,7	:
France	60,4	62,0	62,5	:
Nombre d'années de vie en bonne santé à la naissance (femmes)				
UE (27 pays)	:	:	61,6	:
Allemagne	64,5	55,1	57,7	:
France	63,7	64,3	63,2	:
Taux de pauvreté après transferts sociaux				
UE (27 pays)	:	16,5	16,3	16,4
Zone euro (17 pays)	:	15,4	15,9	16,1
Allemagne	:	12,2	15,5	15,6
France	12	13,2	12,9	13,5

Source : tableau fait par les auteurs à partir des chiffres d'Eurostat

D'autres fragilités apparaissent sur la dernière décennie. C'est le cas des indicateurs « sociaux » de santé et de pauvreté. Alors que l'Allemagne affiche, comparativement à la France, de meilleures performances en matière d'espérance de vie en bonne santé à la

naissance en début de la période considérée (64,4 ans contre 60,4 ans chez les hommes ; 64,5 ans contre 63,7 ans pour les femmes), ces performances se dégradent semble-t-il continûment, pour finir par inverser les positions : en 2009, l'indicateur considéré a progressé en France pour les hommes (de 60,4 ans en 2002 à 62,5 ans en 2009), s'est maintenu pour les femmes, tandis qu'il a baissé en Allemagne pour les deux populations : au final en 2009, l'espérance de vie en bonne santé à la naissance est de 56,7 ans pour un homme en Allemagne (contre 64,4 ans en 2002, et contre 62,5 en France) et de 57,7 ans pour une femme (contre 64,5 en 2002 et 63,2 ans en France). Concernant le taux de pauvreté[4], même constat : plus faible en Allemagne qu'en France et que dans la moyenne des pays européens en 2005, il devient supérieur au taux constaté en France en 2010 (15,6% de la population au seuil de 60% du revenu médian contre 13,5% en France, il se rapproche de la moyenne des pays européens).

Au final, le modèle allemand souffre d'un certain nombre de lacunes, qui peuvent tempérer le jugement porté sur ses performances.

Le vieillissement de la population est, par exemple, de nature à peser sur le potentiel de croissance à moyen et long-terme, et est porteur d'une dette implicite (retraites, dépenses de santé,...) et d'une moindre capacité à rembourser la dette effective (générations futures moins nombreuses, hors phénomènes migratoires).

Document 7. Données Eurostat février 2012

« 14 Etats membres ont affiché un ratio de dette publique supérieure à 60% du PIB en 2010 : la Grèce (144,9%), l'Italie (118,4%), la Belgique (96,2%), l'Irlande (94,9%), le Portugal (93,3%), l'Allemagne (83,2%), la France (82,3%), la Hongrie (81,3%), le Royaume-Uni (79,9%), l'Autriche (71,8%), Malte (69,0%), les Pays Bas (62,9%), Chypre (61,5%), l'Espagne (61,0).»

On remarque ainsi dans le **document 7** que l'Allemagne connaît un niveau de dette publique comparable à celui de l'économie française (83,2% en février 2012), qu'elle n'est de ce point de vue guère plus « vertueuse », et que la soutenabilité de cette dette est au moins aussi problématique qu'en France, davantage si l'on prend en compte les éléments que nous venons de rappeler. Par ailleurs, les inflexions de court-terme (depuis 10 ans) dans la configuration de l'État social semblent avoir eu un effet assez immédiat sur les taux de pauvreté et la qualité de l'accès aux soins en Allemagne.

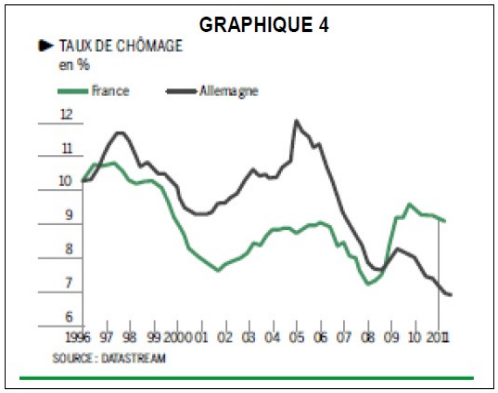
Les documents 5 et 6 concernent la situation du marché du travail et tout particulièrement le niveau du chômage. Ils relèvent à la fois la dimension structurelle du chômage (document 5 : chômage « d'équilibre » renvoyant aux déterminants structurels et institutionnels du marché du travail) et sa dimension conjoncturelle (document 6 qui reporte l'évolution du chômage effectif).

Sur le **document 6** (graphique 4), on observe une évolution assez contrastée entre la France et l'Allemagne. Le taux de chômage en Allemagne est systématiquement supérieur à celui de la France jusqu'à l'entrée en crise (2008 -2009). Mais cela recouvre des périodes assez différentes : la fin des années 1990 est une période de forte création d'emploi et de réduction du chômage en France. Partant de niveaux comparables en 1996, les taux de chômage dans les deux pays divergent fortement jusqu'en 2002, avec une baisse beaucoup plus rapide en France et qui se prolonge plus longtemps qu'en Allemagne. Les deux évoluent ensuite de manière assez parallèle jusqu'en 2005, l'Allemagne connaissant même une nouvelle augmentation significative en 2004. Puis les choses s'inversent à partir de 2005 et le taux de chômage en Allemagne se réduit spectaculairement jusqu'en 2008, alors que la réduction en France est à la fois plus tardive (il faut attendre 2006) et moins nette. Finalement l'entrée en crise inverse les

[4] Un individu est considéré comme pauvre quand son niveau de vie (après impôts et prestations sociales) est inférieur au seuil de pauvreté. Ce seuil habituellement utilisé était de 50 % du niveau de vie médian en France, tandis qu'Eurostat (organisme européen) privilégie le seuil à 60 % qui est désormais le plus fréquemment publié.

positions : le taux de chômage augmente rapidement en France (et on sait que cette hausse s'est poursuivie en 2012 et 2013) tandis qu'en Allemagne, une fois l'impact immédiat de la crise, la baisse reprend. En fin de période, c'est presque 3 points de taux de chômage qui sépare la France de l'Allemagne en défaveur de la première.

Document 6.



Document 5. Taux de chômage structurel et coûts unitaires de main-d'œuvre

	Moyenne 1987-96	Moyenne 1997-06	2007	2008	2009	2010	2011
Taux de chômage structurel (pourcentages)							
France	9,1	9,0	8,5	8,4	8,8	8,9	8,9
Allemagne	6,9	7,9	8,0	7,7	7,7	7,5	7,3
Zone euro	8,9	8,7	8,5	8,5	8,8	9,0	9,1
Total OCDE	6,5	6,5	6,3	6,4	6,6	6,7	6,7
Coûts unitaires de main-d'œuvre (1) (pourcentages de variation)							
France	2,0	1,7	1,7	3,3	2,9	0,7	1,8
Allemagne	2,1	-0,1	-0,8	2,7	5,5	-1,0	1,2
Zone euro	3,4	1,7	1,6	4,1	4,0	-0,9	0,8
Total OCDE	4,1	2,2	2,1	3,8	3,0	-0,6	1,4

Note : Le taux de chômage structurel est le «NAIRU».
1. Pour l'ensemble de l'économie.
Source : Base de données des Perspectives économiques de l'OCDE, n° 90.

Si l'on revient à la dimension structurelle du phénomène, **le document 5** rappelle (1) que sur le long-terme, le taux de chômage d'équilibre est plus élevé en France qu'en Allemagne, qui a de meilleures performances que la moyenne européenne, même si ces performances restent en deçà de la moyenne OCDE ; (2) qu'après une augmentation de ce niveau de chômage structurel en Allemagne dans la décennie 1997 -2006 (alors qu'il est stabilisé ailleurs), les choses s'inversent : sur la période récente (2007 -2011), le taux de chômage structurel s'inscrit à la baisse en Allemagne tandis qu'il est à la hausse partout ailleurs. On ne peut s'empêcher de rapprocher ces évolutions des dimensions structurelles et institutionnelles du marché du travail (c'est le sens même du concept de taux de chômage structurel). Concernant par exemple l'évolution comparée des coûts unitaires de main d'œuvre[5], on remarque (1) que ces coûts progressent en moyenne moins en Allemagne que dans la zone Euro ou dans les pays de

[5]Les coûts unitaires de la main d'œuvre mesurent le coût moyen de la main d'œuvre par unité produite. Ils sont égaux au ratio entre les coûts totaux de la main d'œuvre et la production en volume ou de façon équivalente, au ratio entre les coûts moyens de la main d'œuvre par heure travaillée et la productivité du travail (production horaire). En tant que tel, un indice du coût unitaire de la main d'œuvre représente un lien entre la productivité et le coût de la main d'œuvre pour la production. Le système des indicateurs du coût unitaire de la main d'œuvre de l'OCDE calcule des indicateurs annuels et trimestriels de ces coûts et des indicateurs associés (e.g. indices de productivité du travail) à l'aide d'une méthodologie spécifique visant à garantir la comparabilité des données d'un pays de l'OCDE à l'autre.

l'OCDE sur la période 1987 -2006. Ils ralentissent même sur la sous-période 1997-2006, alors qu'ils sont inscrits à la hausse en France, en moyenne dans la zone euro et pour les pays de l'OCDE. Sur la période récente, qui couvre les années de crise, l'évolution de cet indicateur renvoie évidemment aux différences d'ajustement de l'emploi face au choc macroéconomique. On sait que l'Allemagne a ajusté moins brutalement son niveau d'emploi, en particulier en subventionnant massivement le recours au chômage partiel. Il en est résulté une baisse de la productivité apparente du travail, qui se révèle aussi dans une progression marquée, notamment en 2009, des coûts unitaires de main d'œuvre : ce phénomène s'observe partout, mais il est plus marqué en Allemagne. À partir de 2010, les ajustements de l'emploi conduisent à une inversion du cycle de productivité qui réduit partout les coûts unitaires de la main d'œuvre (la progression est simplement réduite en France) et l'Allemagne redevient une des économies où la progression des coûts unitaires de main d'œuvre est la mieux contenue (notamment comparativement à la France).

Les deux derniers documents se placent dans une perspective de plus long-terme pour nous aider à caractériser le « modèle » allemand.

Le **document 8** fait écho aux travaux de son auteur, Bruno Amable, sur les typologies de capitalisme. Il se positionne par rapport aux travaux dits de la « variété des capitalismes » (Peter Hall et David Soskice). Cette théorie revendique l'existence d'une pluralité de « types » de capitalisme, pouvant s'ordonner autour de deux pôles : d'une part les « économies libérales de marché » dont les économies anglo-saxonnes seraient une forme d'idéal-type, caractérisées par la prédominance des relations marchandes et de concurrence dans l'établissement des transactions de la firme avec ses partenaires (sous traitant, financeurs, salariés,...) ; d'autre part les « économies coordonnées de marché » qui substitueraient au marché des relations de coopération et de réseaux entre les différents agents économiques, et particulièrement entre les différentes parties prenantes à l'organisation de la firme. Les formes d'ECM peuvent elles-mêmes être variées : on y retrouve les économies nord européennes, l'Allemagne, mais aussi le Japon. Ces deux formes de capitalisme sont cohérentes et développent des configurations de ce que les théoriciens de la régulation (Robert Boyer) appelleraient des « formes institutionnelles » à la fois spécifiques et formant une régulation spécifique : configurations du système de formation, configuration des spécialisations productives, configuration du rapport salarial, relations de financement,... Amable, on le voit, revendique devoir aller au-delà de cette opposition binaire et, de manière à rendre en compte de la diversité effective des capitalismes, s'appuyer sur une typologie en 5 formes. On comprend alors que le modèle allemand ressortirait de la forme du « capitalisme continental ». Mais l'idée est la même : « *Ces types de capitalisme diffèrent de par les formes institutionnelles particulières dans les domaines de la concurrence sur les marchés de produit, du marché du travail et la relation d'emploi, de la protection sociale, du système éducatif et du système financier. Les complémentarités institutionnelles associées à ces formes particulières sont aussi spécifiques, définissant bien des types de capitalisme distincts (…) Il est aussi possible d'associer aux différents types des modes de spécialisation industrielle ou technologiques particuliers.* ».

Pour ce qui nous concerne, il faudra garder l'idée que le modèle allemand s'enracine aussi dans une logique institutionnelle spécifique, qui renvoie à des déterminants historiques, politiques et culturels. Cela conduit à comprendre que la réussite actuelle de l'économie allemande repose sur des déterminants de long-terme (et non pas uniquement sur des décisions récentes de politique économique) qui ont construit des complémentarités institutionnelles entre système de formation (on pense notamment à l'importance de l'apprentissage industriel), spécialisations productives (dans l'industrie et spécifiquement dans l'industrie automobile et des biens d'équipement), relations de financement (avec l'existence maintenue des *HausBank*, les « banques maisons », qui apportent des capitaux « patients » autorisant une innovation incrémentale et le maintien de stratégies managériales de long-terme) et relations salariales (co-gestion à l'allemande, présence des salariés dans les conseils d'administration,...). La prise en compte de cet aspect « systémique » doit conduire par ailleurs à relativiser d'autant la possibilité d'exportation du modèle à des économies et des sociétés de traditions historique, politique, sociale et culturelle différentes.

Enfin, le **document 9** revient spécifiquement sur « les origines de la puissance allemande ». Il part de la comparaison souvent faite (car jugée critique) entre le chancelier Bismarck et la chancelière Merkel. Il est souvent sous-entendu dans cette comparaison caricaturale que l'Allemagne d'aujourd'hui renouerait sous d'autres formes avec une forme « d'impérialisme » et de volonté de puissance caractéristique de l'Allemagne prussienne de la fin du XIXe et du début du XXe siècle. L'auteur de l'article, Pierre Bezbakh, veut surtout s'intéresser à cette comparaison, en rappelant que Bismarck « *contribua à faire de l'Allemagne la première puissance industrielle européenne (…) place qu'elle occupe toujours aujourd'hui* ». L'action de Bismarck se caractérise en effet, au-delà de l'achèvement de l'unification économique et monétaire des États allemands (création du Mark en 1876) et de leur intégration politique sous la férule du militarisme prussien, dans la mise en place des éléments fondateurs de la puissance économique de l'Allemagne par (1) « *l'accélération de l'industrialisation reposant sur des grands groupes innovants (…) financés par des banques puissantes, bénéficiant de bas salaires et tournés vers l'exportation* » (2) la mise en place de tarifs douaniers protectionnistes (3) la promulgation de lois sociales visant à associer les ouvriers à la prospérité nouvelle et lutter contre l'influence du mouvement socialiste. La tentation est alors forte de vouloir faire le parallèle avec les fondements de la supériorité industrielle allemande d'aujourd'hui : « *le « modèle allemand » consiste à s'appuyer sur les secteurs exportateurs et à abaisser le coût de la main d'œuvre, à faire de l'euro une monnaie forte à l'image de l'ancien deutschemark, et à appliquer strictement les dispositifs des traités européens* ». Au total « *on peut se demander si l'Allemagne du XXIe siècle n'entend pas jouer en Europe le rôle de la Prusse au XIXe siècle (le militarisme en moins), en profitant de sa supériorité industrielle pour s'imposer à des voisins dotés d'une monnaie surévaluée leur permettant d'acheter des produits allemands, mais y freinant l'industrialisation* ».

On retiendra pour notre propos (1) l'enracinement de long-terme des clés de la réussite allemande, (2) les caractéristiques récurrentes de la stratégie économique, (3) et la position particulière (recherchées) de l'Allemagne dans une Europe dissymétrique, limitant la possibilité d'une généralisation d'un modèle dont la réussite relève pour partie d'un comportement non coopératif.

2.2.4- Éléments théoriques

Le « piège » de ce sujet était évidemment de s'en tenir, au pire, à des éléments relevant d'une « économie du café du commerce » c'est-à-dire d'un ensemble de raisonnements de premier degré, éventuellement fondé sur l'introspection, mais plus souvent sur les préjugés courants (la *Pop Economy* relayée par les médias), au mieux d'une approche purement descriptive, sur la base des éléments factuels le plus souvent, fournis par le dossier documentaire. Il fallait donc, plus encore sur ce type de sujet, faire l'effort de mobiliser un certain nombre d'éléments théoriques pertinents pour le traitement du sujet.

Parmi les éléments que nous avons évoqués précédemment, on perçoit que devaient indiscutablement être mobilisés :

- des éléments relatifs à la théorie de la variété des capitalismes : L'idée que le « capitalisme », identifié comme mode de production et d'accumulation spécifique, connaît des avatars multiples est une idée ancienne et partagée.

  - **La théorie française de la régulation** (Robert Boyer, Michel Aglietta) a notamment insisté sur la succession *dans le temps* de régimes d'accumulation et de modes de régulation alternatifs. Elle met notamment en avant la cohérence nécessaire entre les formes institutionnelles du capitalisme : formes de la contrainte monétaire, formes du rapport salarial, formes de la concurrence, modalités d'insertion dans la division internationale du travail, modalités d'intervention de l'État.

  - **La théorie de la variété des capitalismes, déjà évoquée, dont l'ouvrage séminal est celui de Peter Hall et David Soskice** , (*Varieties of Capitalism : The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, 2001) s'intéresse davantage à la multiplicité des capitalismes de manière synchronique (dans « l'espace » du capitalisme mondial). Elle insiste en l'occurrence, comme le titre de l'ouvrage cité l'indique, sur les fondements institutionnels des avantages comparatifs dans l'échange. Loin de se fonder sur des dotations naturelles, les positions des uns et des autres dans l'échange international, et leurs performances relatives renvoient à un substrat institutionnel qui s'inscrit dans le temps long, s'enracine dans des déterminants culturels et sociaux, et crée une dépendance au sentier. S'intéressant, au plan analytique, à la manière dont, dans chacune des « variétés » de capitalisme identifiables, les firmes nouent les transactions et se coordonnent, Hall et Soskice identifient deux idéaux -types : les économies « libérales » de marché et les économies « coordonnées » de marché, prolongeant d'une certaine manière la vision de Michel Albert sur l'opposition entre un capitalisme « rhénan » et un capitalisme « anglo-saxon » (*Capitalisme contre capitalisme*, 1991). La première forme valorise le collectif, le productif, le long terme. La seconde l'individuel, le financier, le court terme. La victoire du marché a donné l'avantage immédiat à cette dernière version, mais qui suppose une remise en cause drastique du modèle social auquel les Européens sont légitimement attachés. On peut donc aisément convoquer cet argument en relevant que le « modèle allemand » relève de cette forme « rhénane » de l'économie coopérative de marché, qui fait reposer, comme nous l'évoquions plus haut, la prise de décisions des agents économiques et les modalités de leur coordination sur les relations hors-marché, de coopération, de réseaux, un modèle parfois caractérisé « d'économie sociale de marché » qui, en tant qu'il représente une forme performante de capitalisme, alternative au modèle anglo-saxon, aux économies libérales de marché, pourrait avantageusement être proposé comme un modèle pour l'union Européenne, dès lors que celle-ci se retrouve dans la volonté de maintenir un état social performant. La France se classe difficilement dans cette opposition binaire, étant historiquement marquée par une forme spécifique de capitalisme « étatique ». mais le retrait orchestré de l'État, à

partir du début des années 1980, l'a finalement laissé à la croisée des chemins. Alors que les différents responsables politiques ont souvent revendiqué prendre pour modèle plutôt les formes coopératives d'économie de marché (alternativement le modèle scandinave ou le modèle allemand), dans les faits, c'est l'importance des régulations marchandes qui semble avoir davantage progressé, sans que cela soit tout à fait assumé, et sans que cela n'ait véritablement débouché sur une cohérence systémique nouvelle.

- On peut sur ce point citer également les travaux du danois **Gosta Esping-Andersen**. Sa théorie la plus connue en France est exposée dans son ouvrage *The Three Worlds of Welfare Capitalism* publié en 1990, puis reprise et améliorée en 1999 dans *Social Foundations of Postindustrial Economies*. Esping-Andersen ne se focalise pas sur le système de protection sociale étatique mais bien sur les relations entre tous les acteurs jouant un rôle « d'assureur social ». Il centre son analyse sur trois institutions pouvant prendre en charge les risques sociaux : la famille sur le principe de réciprocité ; le marché par la distribution fondée sur l'échange monétaire ; et bien sûr, le secteur public qui organise une redistribution. Esping Andersen y ajoute mais de façon plus secondaire le secteur associatif ou la société civile. À partir du début du XXe siècle, les risques sociaux augmentant, ils ne peuvent plus être assurés uniquement par les deux premières entités, c'est la naissance des systèmes de protection sociale qui suivra et corrigera l'avènement des sociétés industrielles. L'État providence (théorisé par **William Beveridge**) met en place une politique de *decommodification* (démarchandisation), qui vise à réduire la dépendance des individus face au marché et à assurer les risques des citoyens. Il reprend et étend ainsi l'analyse de **Karl Polanyi** *(The Great* Transformation, 1944) qui a montré que tout principe de protection sociale a pour objectif de dégager l'individu des pures lois du marché, aussi bien en cherchant le plein emploi qu'en garantissant un revenu de substitution en cas de difficulté. Esping-Andersen distingue alors trois systèmes, selon l'importance de chacun des trois acteurs de la protection sociale globale. Le régime libéral repose sur le principe de la responsabilité individuelle universelle, et a crû dans les pays anglo-saxons aux faibles influences catholiques et aux socialismes dispersés. L'État modeste y est un credo et la régulation par le marché est réputée idéale. L'État n'a qu'à encourager les services privés et centrer sa politique sociale sur l'aide aux familles aux moyens de prestations sous conditions de ressources. Le régime social-démocrate caractérise , lui, les États scandinaves. Ses bases sont l'universalisme et l'égalitarisme. La précoce prégnance du libéralisme n'empêcha nullement la prise en charge des risques. Il en découle un rôle redistributeur, admis, de l'État, et une vision fort large des risques sociaux. L'État adopte une politique de « défamiliarisation » permettant aux hommes et désormais aux mères de choisir de travailler à l'extérieur ou de rester au foyer élever leurs enfants. Enfin, le régime corporatiste ou conservateur est de règle en Europe continentale et - de façon un peu différente - en Europe méditerranéenne. L'État-providence a une origine monarchique et est fortement influencé par le christianisme, notamment le catholicisme. Régime corporatiste, car fondé sur une organisation par types de métiers, d'où dans la multiplication des caisses spéciales de retraite, dans certains pays. L'État adopte une politique familialiste qui favorise le modèle du « *male bread winner* » (gagne pain masculin extérieur - chef de famille). Il est souvent identifié au modèle bismarckien fondé en Allemagne dès la fin du XIXe siècle.

- On peut enfin citer, comme évoqué plus haut, les travaux de **Bruno Amable** (*Les cinq capitalismes*, 2005). S'inscrivant dans la filiation de la théorie de la régulation, il se positionne comme voulant complexifier les approches de Hall et Soskice d'une part, Esping-Andersen de l'autre. À partir de l'analyse comparative, pour une vingtaine de pays de l'OCDE, du type de concurrence sur le marché des biens, du niveau de déréglementation des marchés du travail, des caractéristiques des marchés financiers, du degré de protection sociale et du système d'éducation,

Amable met à jour non plus deux ou trois, mais cinq grands modèles types de capitalisme. On y retrouve un modèle libéral de marché, auquel s'opposent plusieurs autres formes de capitalisme. L'Europe elle-même est donc une « mosaïque » de modèles ayant chacun leur cohérence institutionnelle. Le modèle social-démocrate montre en particulier les voies d'une réussite possible.

- des éléments propres au « modèle allemand » : l'ordo-libéralisme et l'économie sociale de marché

  - L'**ordo-libéralisme** (*Ordoliberalismus* en allemand) est un courant du libéralisme, apparu en Allemagne dès les années 1930 face à la profonde crise économique et politique donnant naissance au système d'économie sociale de marché. Élaboré au lendemain de la seconde guerre mondiale par des économistes et des juristes conservateurs de l'Allemagne fédérale, Walter Eucken et Whilhelm Röpke, par exemple, qui s'exprimèrent dans la revue ORDO, ont influencé la politique économique des divers chanceliers allemands, et en particulier de Ludwig Erhardt (ministre fédéral de l'économie de 1949 à 1963, puis chancelier fédéral de 1963 à 1966), ce qui les a auréolés de la paternité intellectuelle du « miracle » économique ouest-allemand. Selon la théorie ordo-libérale, l'État a pour responsabilité de créer un cadre légal et institutionnel à l'économie, et de maintenir un niveau sain de concurrence « libre et non faussée » via des mesures en accord avec les lois du marché. L'État a donc un rôle d'« ordonnateur » et une « division du travail » clairement définie entre acteurs de la gestion économique est de mise : la politique monétaire est sous la responsabilité d'une banque centrale à l'abri du pouvoir politique, dévouée à la stabilité monétaire et à une faible inflation ; la politique budgétaire, équilibrée, appartient au gouvernement ; la fixation des salaires et des conditions de travail est partagée entre les employeurs et les syndicats. On comprend l'influence qu'à leur tour ces conceptions ont pu avoir sur la mise en place de l'Union monétaire européenne, et l'architecture de politique économique qui lui fut associée.

  - **L'économie sociale de marché** est donc, d'une certaine manière, la forme appliquée de l'ordo-libéralisme et la variété rhénane de l'économie coordonnée de marché. Ce modèle a donc été institué par Ludwig Erhardt, ministre de l'économie de la RFA sous le chancelier Adenauer, puis chancelier lui-même de 1963 à 1966. Erhard est conseillé par les ordo-libéraux, qui attribuent la montée du nazisme à l'inflation. Celle-ci a aliéné les classes moyennes de la République de Weimar, puis l'a détruite. La doctrine de la Bundesbank reprendra cette préoccupation contre l'inflation, ce qui débouchera sur le succès international du mark, au point que l'objectif de contrer l'inflation est aujourd'hui adopté par de nombreuses banques centrales. Les ordo-libéraux identifient également la cartellisation et le contrôle étatique de l'économie comme facteurs d'avènement du totalitarisme. Ils verront dans le maintien de l'ordonnancement d'une « concurrence libre et non faussée » la garantie contre l'une et l'autre. Ce système s'oppose donc à la fois à l'économie planifiée et à l'économie de marché complètement libre. Il cherche à obtenir et maintenir à la fois une croissance élevée, une faible inflation, un faible chômage, de bonnes conditions de travail et une protection sociale.

- des éléments relatifs à la théorie institutionnaliste :

  - L'approche institutionnaliste en économie place au centre de ses analyses un nouvel objet d'étude, les institutions, et s'intéresse à la fois à la genèse, à la cohérence et à l'évolution de la forme des institutions économiques. Elle est née aux États-Unis au début du XXe siècle dans un contexte de profondes transformations : urbanisation massive et industrialisation de l'agriculture, croissance rapide de la grande industrie manufacturière et des trusts, commerce de grande distribution et consommation de

masse, immigration importante et syndicalisme industriel. Face aux problèmes économiques et sociaux qu'entraînent ces transformations, les autorités politiques font appel à des commissions d'enquête au sein desquelles les experts économistes sont invités à proposer des solutions. L'analyse de cette réalité économique inédite requiert de nouveaux instruments théoriques. En rupture avec la vision orthodoxe de l'économie, la notion d'institution est alors comprise comme une construction sociale des actions économiques individuelles. Dans cette optique, **Thorstein B. Veblen** (1857-1929) appelle institution une habitude mentale spécifique, une façon particulière de penser et d'agir dans le domaine économique, tandis que **John R. Commons (1862-1945)** la définit comme l'action collective contrôlant l'action individuelle (*Institutional Economics* 1934). Ainsi, l'institution ne réside ni dans l'autonomie individuelle ni dans l'hétéronomie sociale ; elle est la façon dont un acteur économique doit, peut, pourrait ou non se comporter. Elle contribue à la coordination, à la cohérence et à la régulation des actions individuelles. Le marché est lui même une forme instituée, et la prise en compte du caractère construit des institutions conduit logiquement à la prise en compte de l'infinie diversité potentielle des arrangements institutionnels.

- **Le néo-institutionnalisme** se développe, lui, essentiellement depuis les années 1980, sur la base des travaux fondateurs plus anciens de **Ronald Coase** sur la théorie de l'entreprise (*The Nature of the Firm*, 1937) et le problème des coûts sociaux (*The Problem of Social Cost*, 1960), de **Douglass North** sur les conditions institutionnelles de la croissance (*Structure and Change in Economic History*, 1981) et d'**Oliver Williamson** sur les modes d'organisation structurant une économie de marché et la logique sous-jacente aux arbitrages entre ces modes (*Market and Hierarchies*, 1975). L'approche qui en résulte est fondée sur le concept unificateur de coûts de transaction et se déploie dorénavant dans l'ensemble des sciences juridiques et sociales, tout en confortant son assise économique. L'expression « néo-institutionnalisme » a été introduite par Oliver Williamson, pour démarquer l'analyse émergente du « vieil » institutionnalisme américain de Thorstein Veblen, John Commons, Wesley Mitchell et de leurs disciples, tout en prenant des distances avec une approche néo-classique alors ignorante, sinon méprisante, quant au rôle joué par les institutions et les organisations dans le fonctionnement effectif d'une économie de marché. Il revient à John Davis et Douglass North d'avoir esquissé, dès 1971, une structuration du nouveau domaine en distinguant « environnement institutionnel » et « arrangements institutionnels ». Le premier désigne essentiellement les normes et règles du jeu qui cadrent l'action individuelle ou collective en imposant des contraintes, mais aussi en fournissant des supports plus ou moins efficaces à l'organisation des transactions. Bien entendu, ces règles n'évoluent que très lentement. Elles peuvent être formelles, par exemple le régime juridique des droits de propriété, mais aussi informelles, par exemple les coutumes et croyances contribuant à structurer l'activité économique et le rôle des acteurs. Dans l'environnement institutionnel s'« encastrent » les arrangements institutionnels, ou modes d'organisation, qui définissent le second axe, plus micro-analytique, du programme néo-institutionnel. Ces arrangements entendent capter la façon dont les agents, opérant dans un cadre fixé par les institutions, combinent des actifs plus ou moins spécifiques en vue de développer leurs activités de production et d'échange. L'horizon temporel de ces arrangements est nettement plus court que celui d'un environnement dont les changements s'inscrivent dans la longue, voire la très longue durée. Williamson considère ainsi dans sa synthèse intitulée *The New Institutional Economics* parue en 2000 que la formation et l'évolution des institutions s'inscrit dans un rythme pluriséculaire, alors que les arrangements institutionnels émergent, se recomposent et disparaissent dans l'infraséculaire.

- des éléments, enfin, relevant de l'économie internationale et plus encore de l'économie géographique, en particulier des travaux en ces domaines de **Paul Krugman**.

- L'article qui l'a fait connaître mondialement date de 1979. Publié dans *The Journal of International Economics*, l'article en question a renouvelé entièrement la théorie dominante du commerce international, dont les fondements dataient de Ricardo et qui avait été perfectionnée par Eli Hecksher, Bertil Ohlin et Paul A. Samuelson. Cette théorie explique le commerce international par les « avantages comparatifs », qui font que chaque pays a intérêt à se spécialiser dans le ou les produits pour lesquels il est le plus performant. Ce qui devrait déboucher sur une spécialisation forte : à l'un l'automobile, à l'autre les parfums, au troisième les machines outils, etc. Cette spécialisation existe bien, mais l'essentiel du commerce international a lieu entre pays de même niveau de développement et concerne fréquemment des produits similaires : la France exporte des Renault en Allemagne et importe des Volkswagen d'Allemagne. Pour expliquer ce fait, Paul Krugman met en avant deux concepts. D'une part les « économies d'échelle », c'est-à-dire le fait que plus l'on produit en grandes quantités, plus le coût unitaire diminue ; d'autre part la concurrence monopolistique qui en découle : un seul producteur national (ou un nombre très limité) est plus efficace que plusieurs, ce qui aboutit à la disparition de tous les concurrents sauf un sur chaque marché national. Le commerce international vise alors à augmenter le choix des acheteurs (« économie de variétés ») et restaure la concurrence entre firmes. **Ce ne sont donc pas les « avantages comparatifs » qui jouent, mais l'antériorité d'une spécialisation (avantage au premier parti), la taille du marché intérieur, l'importance des économies d'échelle donc le type de spécialisation, et bien d'autres facteurs qui n'ont rien à voir avec les ressources existantes**. Ce ne sont pas des pays qui commercent entre eux, ce sont des firmes, soutient Krugman : c'est à leur niveau qu'il faut donc chercher les raisons de ce commerce.

- **L'économie géographique :** Pourquoi certaines zones se développent et d'autres pas, pourquoi la richesse économique se fixe ici et pas là ? *« L'espace compte »*, écrit Krugman dans *Geography and Trade* (1991): ce qui frappe, ce n'est donc pas la différence entre pays, mais les déséquilibres entre les zones économiquement prospères et les autres. Là encore, explique Krugman, les économies d'échelle jouent un grand rôle, associées à deux autres facteurs : les coûts de transport et les coûts de transaction. Si ces deux sortes de coût n'existaient pas, les entreprises viendraient progressivement toutes s'agglomérer dans le même lieu : en concentrant la production de chaque type de bien dans ce lieu, elles réalisent des économies d'échelle, tandis qu'elles disposent d'une main-d'œuvre abondante et diversifiée habitant sur place (les coûts d'agglomération sont nuls) et que, grâce à des coûts de transport nuls, elles peuvent s'approvisionner et distribuer sans problème. Mais, l'existence de coûts d'agglomération et de coûts de transport change la donne : le terrain vaut plus cher ici que là, les temps de transport s'accroissent avec la congestion, etc. Dans la lignée d'un Alfred Marshall, notamment, il montre que certaines activités - services - sont contraintes de s'installer à proximité immédiate de leurs clients, tandis que d'autres au contraire disposent de plus de latitude et vont mettre en balance avantages - économies d'échelle, économies externes comme la présence de spécialistes pointus au sein de l'agglomération - et inconvénients - coûts de transport, déséconomies externes comme les encombrements. Mais au total, comme dans le cas du commerce international, il existe une sorte de *« dépendance du sentier »* : les grosses agglomérations ont plus d'atouts que les autres pour attirer les activités et donc le déséquilibre entre régions qui tend à s'accentuer au fil du temps.

- On pouvait aussi ajouter les **éléments relatifs à la décomposition des systèmes productifs et des chaînes de valeur ajoutée, en faisant référence à la thèse de la « bazarisation » de l'économie allemande**. Selon cette thèse, due à Sinn (Sinn H.W., “The Pathological Export Boom and the Bazaar Effect : How to Solve the German Puzzle”, *The World Economy*, Vol. 29, Issue 9, 1157-1175, September

2006), dynamisme des exportations, fort chômage et demande intérieure atone sur la première moitié des années 2000 en Allemagne seraient étroitement liés. L'origine du problème résiderait dans le coût du travail domestique trop élevé et l'insuffisante flexibilité des marchés du travail en Allemagne. Selon Sinn, les entrepreneurs nationaux ont répondu à la vive concurrence exercée par les pays à bas salaires en y externalisant une part croissante de leur production. Ils se sont mis à importer de plus en plus de consommations intermédiaires de ces pays, particulièrement des pays Europe centrale et orientale (PECO). Les produits allemands ont gagné en compétitivité-coûts par ce biais. L'effet «bazar » désigne ainsi la tendance à une spécialisation accrue de l'économie allemande sur les activités en bouts de chaîne (assemblage, finition, packaging, commercialisation et bureaux d'études), moins intensives en main-d'œuvre non qualifiée. D'après Sinn, il en résulterait une plus forte spécialisation de l'économie allemande dans les produits intensifs en capital et une fuite potentiellement durable des emplois vers les pays à bas salaires. L'investissement à l'étranger tendrait en outre à se substituer de plus en plus à l'investissement domestique. S'ensuivraient un chômage élevé (particulièrement parmi les travailleurs non qualifiés) et une demande intérieure insuffisamment soutenue par la consommation des ménages et par l'investissement domestique. Les succès commerciaux de l'économie allemande révéleraient en fait une forme de fragilité et une tendance à la perte de l'emploi industriel, une segmentation accrue sur les marchés du travail, et une absence de dynamique interne de la croissance.

2.2.5- Problématique

Le sujet tel qu'il était posé, et au regard des éléments que nous avons rassemblés plus haut, semble appeler une réponse « nuancée ».

L'économie allemande, au regard de ses performances (commerce extérieur, emploi, ...), peut être un modèle pour l'Europe, notamment dans sa capacité à maintenir une cohérence systémique de longue période, qui lui permet de continuer de se présenter comme un « contre-modèle » pertinent à la forme libérale du capitalisme, telle que l'incarnent les économies anglo-saxonnes et qui a pu être présentée comme la seule voie possible dans une économie mondialisée. En particulier la capacité de l'économie allemande à conserver sur le long-terme une industrie puissante et compétitive et à négocier des compromis sociaux ainsi que des arrangements institutionnels efficaces lui confère une résilience remarquable face aux crises (réunification allemande, crise de 2007) sans qu'elle ait besoin de renoncer aux éléments fondamentaux de son « modèle ».

Pour autant, derrière ce brillant tableau des performances macroéconomiques, on trouve une réalité sociale bien plus préoccupante. D'abord les indicateurs budgétaires et de finances publiques ne sont pas aussi bons qu'on pourrait le croire, dans une économie qui, sous l'influence d'un taux de fécondité particulièrement faible, vieillit et dont la dette implicite augmente, tandis que la capacité à rembourser, toutes choses égales par ailleurs, se réduit. En outre, et depuis les décennies 1990 et 2000, la distribution des richesses montre un déséquilibre croissant au détriment des salariés allemands. La sortie de crise s'accompagne d'une nouvelle aggravation des conditions de vie pour un nombre croissant d'allemands cantonnés dans des branches d'activité à bas salaires, des « mini-jobs », du temps partiel, ou dans la précarité absolue que signifie l'aide sociale octroyée par la loi « Hartz IV » en Allemagne. Cinq millions et demi d'allemands sont encore au chômage ou dépendent du minimum social. Les familles monoparentales, essentiellement des femmes seules avec enfants, s'appauvrissent rapidement. Plus de deux millions d'enfants vivent déjà au-dessous du seuil de pauvreté en Allemagne. De plus en plus de retraités, dont les carrières se sont déroulées dans les branches à bas salaires ou qui ont connu des périodes de chômage longues, sont menacés de vivre durablement au-dessous du seuil de pauvreté. Certes, l'Allemagne n'a pas encore atteint le niveau de dégradation des conditions de vie que connaissent nombre de salariés pauvres aux États-Unis. Mais les personnes issues des milieux populaires, sans diplômes ou évincées par la concurrence du premier marché du travail, celles

qui sont touchées par les accidents de la vie ou reléguées à la marge par l'insuffisance des infrastructures sociales souffrent de plus en plus en Allemagne. Ce pays s'est ainsi éloigné sensiblement depuis 1990 des premiers rangs en matière de justice sociale, de la fameuse économie sociale de marché. Ses succès apparents reposent ainsi possiblement sur une « bazarisation » de son économie, exploitant la division internationale des systèmes productifs avec les pays de l'Europe Centrale et Orientale, concentrant son industrie sur les étapes finales de la chaîne de valeur ajoutée, au détriment des travailleurs les moins qualifiés et les moins protégés, et au prix d'une dégradation de son modèle social.

Par ailleurs le modèle est, quoiqu'en pensent certains experts, difficilement généralisable : si la charge de l'adaptation et du rééquilibrage des balances des paiements en Europe doit incomber aux partenaires de l'Allemagne, alors ceux-ci devraient, à l'instar de Berlin, éviter les déficits publics et favoriser les réformes structurelles afin que salaires et prix retrouvent des niveaux compétitifs. La réussite de l'économie allemande repose en effet sur le modèle éprouvé de la « désinflation compétitive » : il s'agit de tirer la croissance et l'emploi, non pas prioritairement par la dynamique de la demande intérieure, mais par les performances du commerce extérieur, elles-mêmes fondées sur le maintien d'une compétitivité prix et/ou en termes de taux de change réel. Dans une économie européenne dans laquelle le commerce intra-zone occupe une place primordiale, cette stratégie de compétitivité par la pression sur les coûts unitaires de production et la désinflation salariale, ne peut que s'avérer non coopérative et les excédents de l'Allemagne (et de l'Europe du Nord plus généralement) ne peuvent s'accumuler que parce que les déficits de l'Europe de l'ouest et du sud s'accumulent. C'est donc une stratégie finalement très mercantiliste qui est poursuivie par l'Allemagne depuis le début des années 2000 et qui est, par construction, difficilement généralisable. C'est d'ailleurs pourquoi les partenaires de l'Allemagne lui recommandent de soutenir sa demande intérieure afin de combattre ses excédents extérieurs jugés extravagants. En effet, si l'État acceptait des déficits publics plus élevés, si les salaires augmentaient plus vite et si les entreprises investissaient davantage, les importations augmenteraient et les exportations ralentiraient, participant au rééquilibrage des paiements dans la zone euro.

Enfin le modèle, pas entièrement souhaitable, non généralisable, est également difficilement transférable. Ce modèle, en effet, en dépit des évolutions qu'il a connues depuis une vingtaine d'années, reste un modèle institutionnel cohérent, ancré dans l'histoire longue du pays, caractérisé par un environnement institutionnel qui doit sa cohérence à la configuration particulière des rapports politiques et sociaux en Allemagne depuis plus d'un siècle. Les différentes théories qui ont pu s'intéresser à la diversité des capitalismes sont en l'occurrence là pour nous rappeler que tant la genèse que l'évolution des environnements institutionnels sont des processus complexes et que si les modèles peuvent s'inspirer les uns les autres, s'hybrider, leur ancrage culturel et historique fabrique une « dépendance au sentier » qui laisse perdurer des traits nationaux qui rendent difficile la transposition telle quelle de « modèles » préfabriqués.

Une problématique pouvait alors être :

Les performances macroéconomiques de l'économie allemande et sa résilience face à la crise financière et économique des dernières années s'ancrent dans un environnement et des arrangements institutionnels particuliers. Le modèle ainsi défini a sa cohérence, celle d'une forme particulière d'économie coopérative de marché, l'économie sociale de marché,forme concrète d'un ordo-libéralisme dont la construction de l'union monétaire européenne a voulu s'inspirer. Pour autant, ce « modèle institutionnel » peut difficilement servir de « modèle » au reste de l'Europe. D'une part, il connaît ses revers et ne doit sa réussite récente qu'à un éloignement sensible de la philosophie d'ensemble de l'économie sociale de marché : il peut difficilement apparaître désormais comme une manière de préserver le « modèle social européen » dans le capitalisme mondialisé. D'autre part, les logiques d'agglomération des productions industrielles et le fonctionnement de la zone euro ont conduit à une divergence structurelle au sein de la zone euro entre une Europe du nord et une Europe du sud et de l'ouest. Renforcée par la stratégie systématique de désinflation compétitive menée par

l'Allemagne depuis le début des années 2000, elle hypothèque la généralisation du modèle allemand à l'ensemble de la zone, puisque la performance des uns (l'Europe du nord) repose sur l'échec relatif des seconds (l'Europe du sud et de l'ouest). Enfin, la transposabilité d'un environnement institutionnel, ancré dans des traditions nationales (historiques, politiques, culturelles, sociales), est toujours problématique.

Un plan pouvait alors s'en déduire logiquement, qui devait respecter l'impératif de la multiplication des niveaux de lecture. On pouvait imaginer, à titre d'exemple, un plan en deux parties.

- Un « modèle » allemand...
  - *Des performances macroéconomiques...*
  - *...qui se nourrissent sur le long terme d'un environnement institutionnel spécifique:l'économie sociale de marché*
  - *...et sur le court-terme d'une stratégie économique de désinflation compétitive et de division des systèmes productifs portée par des arrangements institutionnels propres.*
- ...qui peut difficilement servir de « modèle »
  - *Un modèle pas nécessairement souhaitable : le coût social du succès et le risque de « bazarisation » de l'économie allemande.*
  - *Un modèle difficilement transposable : l'enracinement socio-culturel des « modèles de pays » et la diversité des capitalismes européens.*
  - *Un modèle non généralisable : une stratégie non coopérative dans une Europe structurellement polarisée.*

Les deux parties jouaient sur l'ambiguïté du terme « modèle » identifiée dans l'introduction. Oui, l'économie allemande est un modèle : modèle apparent de réussite, fondé, dans le long terme sur un *environnement institutionnel* spécifique (c'est donc un « modèle de capitalisme »),et dont la résilience récente face à la crise se nourrit, à plus court-terme, d'*arrangements institutionnels particuliers* qui ont accompagné une politique volontariste de désinflation compétitive. Mais, pour autant, l'économie allemande n'est un « modèle » que l'on pourrait dupliquer : d'abord parce que les performances ont leur revers (social), ensuite car les environnements institutionnels ne se dupliquent pas aisément, enfin car la stratégie de désinflation compétitive est par nature non-coopérative et ses succès se nourrissent des dissymétries nominales et réelles de l'économie européenne.

Une fois ce « squelette » démonstratif établi, l'ensemble des éléments convoqués plus haut, à la fois à partir des commentaires de documents, des fondements théoriques et des connaissances propres, pouvait aisément venir donner de la « chair » à la démonstration.

3. Le traitement du sujet par les candidats

Commentaires sur le fond

Dans l'ensemble, nous notons un grand nombre d'insuffisances.

3.1.1-Compréhension du sujet

Les introductions sont souvent mal faites :

– Les termes du sujet ne sont généralement pas définis. Le questionnement sur la notion de « modèle » est ainsi rarement abordé : le modèle a quasi-exclusivement été approché comme l'exemple à suivre, sans qu'aucune référence ne soit faite à la notion de « modèle de capitalisme » au sens de système cohérent de formes institutionnelles. En conséquence, la partie sur le caractère transposable du modèle allemand est très souvent absente des copies.
– Ou lorsqu'ils le sont, ils le sont de manière « mécanique » et « scolaire » : la candidate ou le candidat doit ainsi s'interroger sur l'adéquation de la définition qu'il propose et le sujet (à quoi sert de définir l'Allemagne et/ou l'Europe d'un point de vue géographique ?). Il ne s'agit pas de donner des définitions pour le principe, de les enchaîner sans logique et sans que le lecteur ne puisse comprendre en quoi cet effort de définition sert une volonté démonstrative.

– enfin, lorsqu'elle ou il définit bien les termes du sujet, la candidate ou le candidat doit utiliser cette définition dans le reste de sa dissertation (à quoi sert de définir l'UE et de faire sa dissertation sur la zone euro ?).

3.1.2- Problématique et plan

Le jury a noté une incapacité récurrente des candidats à formuler une problématique. La plupart du temps, la solution a été ou une simple et pure reprise du sujet sans qu'il soit questionné, ou une volonté inexplicable de poser une autre question que celle que le sujet posait. Problématiser un sujet, c'est certes le questionner et repérer des questions principales et des questions secondaires ; Mais cet exercice, lui non plus, ne doit pas être artificiel. En l'occurrence, le sujet posait une question explicite (l'Allemagne peut-elle être un modèle pour l'Europe?). Il n'y avait aucune pertinence à poser et à répondre à une autre question que celle-ci. On pouvait montrer que répondre à cette question exigeait de s'en poser d'autres (L'Allemagne est-elle un « modèle » d'économie de marché spécifique ? Est-elle un modèle de performance économique ? Est-il souhaitable, possible, envisageable de se donner l'économie allemande comme modèle ?...) L'ensemble de ces questions dérivait logiquement de l'analyse fine des termes du sujet.

Enfin une problématique doit avoir pour but de répondre à la question posée. Formuler explicitement la réponse que l'on entend donner permet de mettre en évidence la logique démonstrative et d'aboutir facilement à la sélection d'un plan structuré qui permet de convoquer élégamment et efficacement les connaissances ad hoc. En l'occurrence les plans ont été souvent mal construits : la problématique étant mal posée, la logique démonstrative du plan n'est pas établie. Les niveaux de lecture ne sont pas multipliés et la solution est souvent le « plan catalogue ».

Par ailleurs, la dimension européenne a souvent été oubliée et le traitement du sujet s'est trop souvent limité à un traitement du type : forces (économiques) et faiblesses (sociales) de l'économie allemande.

3.1.3- Connaissances

- Le jury a regretté que les candidats manquent de connaissances purement factuelles sur les économies française, allemande et européenne. Si certains éléments du débat étaient connus (pas nécessairement dans les détails) par un assez grand nombre de candidats (réforme du marché du travail par exemple), d'autres l'étaient beaucoup moins (les relations entre les banques et les industries, l'économie de «bazar » par exemple).
- Il a constaté que certains candidats avaient peu de connaissances sur les politiques économiques dans leur ensemble, sur des éléments d'actualité qui auraient pu enrichir le débat, et sur des mécanismes économiques simples (structure d'une balance des paiements par exemple).
- Concernant les références théoriques, Kaldor et son « carré magique » arrivent en tête suivi de Ricardo et des avantages comparatifs. Trop souvent les références sont plaquées, sans développement et sans réelle argumentation. Surtout elles ne font pas place aux développements plus récents, en particulier dans le domaine de l'économie internationale et géographique.
- Le caractère non coopératif de la stratégie économique de l'Allemagne et de sa difficile généralisation sont également rarement développés.

3.1.4- Usage du dossier documentaire

L'utilisation du dossier est également, dans l'ensemble, assez peu satisfaisante. Deux écueils étaient à éviter. D'une part, répondre au sujet sous forme d'une note de synthèse des documents. D'autre part, passer totalement sous silence les éléments d'argumentation qu'ils suggéraient. Entre ces deux mésusages, il convenait donc de « convoquer » les différents documents, en procédant à leur *analyse* et en repérant et mettant en évidence les éléments qu'ils apportaient à la démonstration. Il ne fallait évidemment pas se contenter, comme trop de candidats l'ont fait, de *décrire* les figures ou de reproduire les éléments des tableaux. C'est la valeur ajoutée de la candidate ou du candidat par rapport aux documents qui est jugée : sa capacité à utiliser de manière pertinente les éléments des documents et sa capacité à s'en extraire pour construire une démonstration basée par ailleurs, pour l'essentiel, sur ses connaissances personnelles.

3.2- Commentaires sur la forme

Comme chaque année, le jury a également constaté qu'un certain nombre de candidats ne maîtrisaient pas toujours les bases de la dissertation. Les candidats doivent s'efforcer de bien clarifier le sujet dans leur introduction et proposer une problématique explicite. La démarche proposée doit être aisée à suivre par le correcteur (transitions rédigées clairement, espace laissé entre les parties et les sous-parties, etc.). Il est recommandé d'écrire explicitement les titres de ces parties et sous-parties, pour faciliter le repérage des différents niveaux de lecture.

L'orthographe et la grammaire sont par ailleurs trop souvent indignes d'un niveau d'agrégatif. Le style est parfois aussi très approximatif, notamment très (trop) scolaire dans la définition des termes du sujet, présentée comme un catalogue nécessaire, mais parfois indigeste.

4. Conseils aux candidats

L'épreuve d'économie générale se prépare sérieusement: Elle est conçue pour permettre aux examinateurs de vérifier la capacité des candidats à se poser une série de questions mettant en lumière les différents enjeux soulevés par le sujet (méthodologique, théorique, politique économique, etc.), illustrés par des exemples pertinents.

Il faut donner une définition analytique des termes du sujet dans l'introduction, au lieu de se contenter de leur sens courant. Tous ces éléments conditionnent la problématique ainsi que le plan choisi par la candidate ou le candidat pour développer son argumentation. Aussi ne faut-il pas hésiter à travailler particulièrement l'introduction qui doit cerner toutes les acceptions des termes du sujet, les relier entre eux, et justifier ainsi la problématique retenue.

Le jury conseille donc aux candidats :

- de bien analyser les termes du sujet et de ne pas hésiter à en présenter les différents aspects dans l'introduction. Celle-ci permet au jury de prendre la mesure de l'effort fait par la candidate ou le candidat pour justifier la problématique retenue, après avoir défini les mots clés du sujet et explicité les liaisons possibles ;

- de faire apparaître explicitement, et de manière synthétique, des titres de parties et de sous-parties ;

- d'éviter de remplir des pages inutiles, au contenu trop général ou hors sujet, pour donner l'illusion de connaissances ;

- de maîtriser les concepts fondamentaux ;

- d'actualiser leurs connaissances théoriques par la lecture préalable d'ouvrages de référence, de journaux et de publications économiques, comme par la consultation de sites spécialisés. Les candidats connaissent parfois certaines théories économiques mais ils ne citent pas le nom des auteurs. Si certains candidats se sont clairement préparés à traiter un sujet d'actualité comme celui-ci, de nombreux autres ne l'ont pas fait.

Au-delà de certains auteurs de référence pour les grands sujets d'actualité, les candidats doivent avoir une bonne connaissance de base des théories économiques, des différents courants et des grands auteurs, et ne pas attribuer l'idée de l'un à l'autre. La lecture d'un certain nombre d'ouvrages de synthèse en économie contemporaine et en histoire de la pensée économique est indispensable pour être en mesure d'affronter l'épreuve et reste profondément utile pour répondre à un sujet, sans parler des besoins futurs liés à la carrière d'enseignante ou d’enseignant.

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

OPTION A : ADMINISTRATION ET RESSOURCES HUMAINES

1. Les résultats

Nombre de copies corrigées : 136

Moyenne : 5,72

Note mini : 0,50

Note maxi : 19

Écart-type : 3,43

Distribution des résultats		
< 5	47,1%	64
5 et 9,99	39,7%	54
10 et 13,99	11,0%	15
> 14	2,2%	3
TOTAL		136

2. L'analyse du sujet

L'étude de cas avait pour contexte le Conseil Général du Val de Fier (*il s'agissait évidemment d'un nom fictif*) dont les effectifs ont augmenté de manière spectaculaire suite à l'acte II de la décentralisation qui a suscité de nouveaux transferts de responsabilités.

Ces transferts ont conduit à l'intégration de fonctionnaires d'État au sein des ressources humaines du Conseil Général soumis, comme de nombreuses collectivités locales, à des pressions financières croissantes liées à une limitation de ses recettes. Face à la crise qui a eu pour effet une baisse brutale des recettes, les élus ont instauré une politique de rigueur budgétaire et décidé de réduire les effectifs. Dans le même temps, cette collectivité est confrontée à une hausse des bénéficiaires de ses dépenses obligatoires, notamment en matière d'action sanitaire et sociale.

Les remontées de services, qui se sentent en difficulté et dans l'impossibilité d'exercer leurs missions, se sont multipliées avant de se traduire récemment par un nombre de jours de grève particulièrement élevé.

Jusqu'à présent, le service Ressources Humaines du Conseil Général a assuré une gestion essentiellement statutaire et administrative des personnels. Le président du Conseil Général du Val du Fier souhaite passer d'une gestion administrative à une gestion plus stratégique et managériale des ressources humaines. Il veut en outre faire de la gestion des ressources humaines un instrument d'accompagnement de la performance publique et des politiques de maîtrise des dépenses publiques.

En qualité de DRH, la candidate ou le candidat était invité-e à infléchir de manière significative la politique RH pratiquée au Conseil Général du Val de Fier. Dans cet objectif, deux dossiers correspondant à de véritables missions lui étaient proposés :

- L'analyse du bilan social du CG du Val de Fier,
- La gestion des ressources humaines dans le secteur public.

Le premier dossier correspondait à l'analyse approfondie de la situation du Conseil Général à travers l'étude du rapport sur l'état de la collectivité en 2011 dont des extraits étaient proposés en annexe. L'analyse du bilan social comportait trois questions distinctes :

- l'analyse des variations d'effectifs du Conseil général du val de Fier,
- l'analyse des données « hommes/femmes »,
- l'analyse des données relatives à la formation.

Pour chacun des domaines d'analyse, la candidate ou le candidat était invité-e à dresser un constat structuré, étayé par des données chiffrées, à qualifier ou à expliquer les phénomènes observés, et à proposer des actions concrètes visant à accompagner ou à corriger les évolutions constatées.
En ce qui concerne l'étude des variations d'effectifs, une grande majorité de candidats 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 candidats ont fait l'effort de mobiliser des indicateurs propres à la GRH, précis et pertinents, pour décrire les phénomènes observés.
Pour l'aspect analytique de cette première question, les candidats ont su expliquer les évolutions des effectifs à les rattachant à l'intégration récente des fonctionnaires d'État, mais ils ont réduit leurs conséquences à la seule dimension budgétaire alors que le jury attendait également un diagnostic des conséquences structurelles, organisationnelles, humaines et culturelles de ces évolutions. Seule une minorité de candidats ont proposé des actions pertinentes et surtout contextualisées pour accompagner les évolutions constatées. La plupart des candidats ont eu recours à des mesures standardisées, de nature essentiellement quantitative (réduction ou transfert d'effectifs) sans véritable lien avec la réalité du cas. Très peu de candidats se sont placés sur une dimension plus stratégique en évoquant par exemple la construction d'une nouvelle identité organisationnelle ou un changement de la culture organisationnelle.

La deuxième question du premier dossier débutait par une demande d'explication des notions de « diversité » et « d'effet de genre » accompagnée d'une explicitation des obligations légales dans ce domaine. Comme précédemment, la candidate ou le candidat était ensuite invité-e à établir un constat chiffré et à formuler des recommandations. Les candidats ont éprouvé de sérieuses difficultés à expliquer la notion de diversité qui a été réduite à de simples synonymes. La majorité des candidats n'ont pas cherché à construire le concept mais se sont plutôt fourvoyés dans des explications peu rigoureuses relevant du sens commun ou du slogan politique pour certains, traduisant par là-même des lacunes dans un des domaines de la discipline. Pour la notion « d'effet de genre », les candidats se sont montrés moins empruntés et ont su fournir des explications plus acceptables et argumentées.
Pratiquement aucun candidat n'a fait état des obligations juridiques dans ce domaine, ce qui révèle le manque de préparation de beaucoup de candidats sur la dimension juridique de la GRH et sur son actualité.
Le constat des effets de genre au sein du Conseil Général n'a présenté aucune difficulté pour la grande majorité des candidats qui ont pu exercer leurs capacités de synthèse avec succès.
En revanche, les recommandations formulées à la suite de ce constat se sont avérées très souvent déconnectées du contexte du cas. Elles sont restées sur le plan des généralités et n'ont que très rarement été ancrées dans la réalité du rapport hommes/femmes au sein du Conseil Général. Avec une certaine naïveté, beaucoup trop de candidats ont jugé pertinent et

réaliste de proposer « un rééquilibrage » du rapport hommes/femmes grâce à un transfert des effectifs entre les filières…

La troisième question portait sur la politique de formation du Conseil Général que la candidate ou le candidat était invité-e à qualifier et à « faire évoluer ». Là encore, un grand nombre de candidats ont exploité des données chiffrées sans chercher à les organiser méthodiquement afin d'appuyer leur démonstration ou leur réflexion. De ce fait, les propositions pour améliorer la situation sont restées très générales et, une fois encore, décontextualisées.
Cette année encore, nous rappelons aux candidats que les travaux demandés s'inscrivent toujours dans un contexte donné et que leur réalisation doit être appréhendée avec pragmatisme et bon sens. Les candidats 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.

Le deuxième dossier comportait deux niveaux de réflexion. La candidate ou le candidat était d'abord invité-e à présenter, d'un point de vue général, un état de la GRH publique avant de s'interroger sur le contenu et la mise en œuvre d'une nouvelle politique de GRH au sein du Conseil Général du Val de Fier.
Il convient de rappeler ici que cette articulation théorique/pratique est révélatrice de la double exigence qui s'impose à la candidate ou au candidat de prendre de la hauteur par rapport au contexte du cas et de proposer des actions pertinentes et contextualisées.
Pour la première sous-partie du dossier, la candidate ou le candidat devait rédiger une note d'information en prenant notamment appui sur une étude de la gestion individualisée des ressources humaines dans la fonction publique territoriale menée en 2011 par le groupe Randstad, deuxième acteur mondial sur le marché des ressources humaines. Si les candidats 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. Rien n'indiquait en effet que la note devait être rédigée à partir des seules informations proposées en annexe…

La deuxième sous-partie du dossier replaçait la candidate ou le candidat dans le contexte du cas et débutait par une analyse des données extraites d'une étude de la perception des agents du service public réalisée auprès de ceux du Conseil Général du Val de Fier.
Les candidats devaient procéder à une analyse de contenu en s'aidant de références d'auteurs et de courants théoriques pertinents. Manifestement, beaucoup de candidats ne savent pas procéder à une analyse de contenu relevant de la méthodologie d'enquête. En effet, l'analyse est restée très souvent linéaire, superficielle et non structurée. En outre, les candidats ont mobilisé essentiellement des auteurs et des théories standards, sans chercher à s'appuyer sur des références théoriques relevant, pour le moins du management public et récentes. Une fois encore, les membres de la commission recommandent aux candidats de ne pas renvoyer systématiquement ou mécaniquement le lecteur à des problématiques et/ou des théories passe-partout sans lien direct avec le contexte de l'étude de cas.
Les travaux suivants plaçaient la candidate ou le candidat en position d'actrice ou d'acteur principal de la nouvelle politique de GRH du Conseil Général du Val de Fier. Dans un premier temps, la candidate ou le candidat devait exposer les axes clés de sa nouvelle politique de GRH pour le Conseil Général avant de présenter un plan d'action sur l'un des axes au choix de cette nouvelle politique de GRH.
Une majorité de candidats a proposé des dispositifs inspirés de la GRH du secteur privé (processus de recrutement et entretien professionnel) sans chercher à les adapter au contexte du cas. Il était néanmoins possible de dégager des axes spécifiques à la GRH publique comme l'individualisation des rémunérations, une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences propre au Conseil général ou encore la prévention des risques psychosociaux, etc.
Par ailleurs, sur le caractère opérationnel du dispositif, très peu de candidats se sont attachés à proposer une méthodologie pertinente et réaliste pour piloter leur projet. Ce dernier point du dossier a conduit beaucoup de candidats, peut-être faute de temps suffisant, à proposer un fourre-tout rassemblant des énoncés sommaires, des plannings approximatifs de type PERT ou

GANT, des supports de communication, des outils de gestion, des diapositives de PAO, etc. parfois inappropriés, et souvent sans liens.

3. Le traitement du sujet par les candidats

3.1. Commentaires sur le fond

Cette année, le sujet rappelait explicitement aux candidats la nécessité de mobiliser des grilles de lectures 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 que la grande majorité des candidats ne mobilisent que des auteurs généralistes dont les théories sont souvent ramenées à quelques idées clés extraites de banales fiches auteurs. 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. En effet, les membres de la commission n'hésitent pas à valoriser les copies qui proposent des références théoriques pertinentes et à jour.

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.

Les questions font certainement 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 inexploitables en l'état. Encore une fois, il apparaît que les candidats qui s'interrogent suffisamment sur la finalité et sur l'intérêt de l'outil ou du document demandé obtiennent de bonnes notes.

3.2. Commentaires sur la forme

Les candidats 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.

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 aux candidats d'organiser systématiquement leurs 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 aux candidats que la qualité d'argumentation est l'unique vecteur d'appréciation des capacités de réflexion du candidat.

Seul un petit nombre de copies ont révélé des erreurs de syntaxe, de grammaire et un vocabulaire inapproprié. Certaines consignes pourtant énoncées de manière explicite, n'ont pas toujours été respectées par les candidats et les réponses apportées ne correspondaient pas, quant à leur forme, au travail demandé. Le jury invite une nouvelle fois les candidats 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

Les candidats doivent connaître parfaitement la définition de l'épreuve pour une meilleure maîtrise des compétences attendues.

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.

Les candidats prêteront une attention particulière aux consignes données pour en saisir le sens et la portée. Pour optimiser leur réponse, ils doivent toujours se demander si leur production (note, rapport, grille, tableau…) sera compréhensible et donc exploitable par son destinataire.

Ils doivent veiller à la présentation de leurs réponses et les accompagner systématiquement 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.

En outre ils veilleront à apporter des réponses précises et à présenter des propositions opérationnelles pouvant être mises en œuvre efficacement dans l'organisation plutôt que de suggérer des pistes générales sans contextualisation.

Une lecture régulière de la presse et des revues spécialisées dans les domaines de la gestion et du management permet d'identifier les thèmes d'actualité et repérer les apports récents. De telles lectures devraient permettre aux candidats de se distinguer en mobilisant de manière pertinente des théories et des auteurs récents au côté des théories et auteurs consacrés, ce qui implique évidemment la maîtrise d'une littérature de base en sciences de gestion, théorie des organisations, communication, GRH et psychosociologie. Les manuels fondamentaux sur ces sujets permettent en effet la maîtrise des repères et concepts de base auxquels les sujets font immanquablement référence. Ceci dit, les candidats 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.

La 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 est indispensable pour en extraire des informations pertinentes et significatives.

Enfin, les candidats doivent parfaitement intégrer qu'ils se présentent à un concours de recrutement de l'enseignement secondaire du haut niveau. Ils 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 CONTRÔLE

1. Résultats d'ensemble

Nombre de candidats présents	152
Moyenne	6,46
Ecart-type	4.23
Note de la meilleure copie	18.5
Note la plus basse	0.5
Répartition des notes	
Nombre de notes supérieures ou égales à 10	29
Nombre de notes comprises entre 8 et 10	28
Nombres de notes inférieures à 4	48

2. Analyse du sujet

L'étude de cas de l'option B porte en 2013 sur un groupe bancaire, le CMC (Crédit Mutuel et Coopératif) issu de la réunion de plusieurs réseaux mutualistes. Le groupe est très bien représenté dans toutes les régions françaises à travers des banques régionales, la politique est orientée par le CMCF (Crédit Mutuel et Coopératif Français) qui s'appuie sur des sociétés spécialisées comme la SFP (Société Financière Paiement) spécialisée dans le traitement des paiements et des opérations monétiques pour l'ensemble du groupe et sur laquelle portera l'essentiel de l'étude.

La particularité du groupe est que ce sont des clients sociétaires qui sont les propriétaires des banques régionales qui elles-mêmes possèdent la totalité du capital de la CMCF. La CMCF, détenant uniquement 20% du capital de chaque banque régionale, possède le contrôle grâce aux droits de vote.

Le cas est organisé en deux dossiers indépendants d'une taille comparable.

Le **premier dossier** invite les candidats à analyser le système de fixation des prix de transfert entre sociétés du groupe, puis à analyser le système de coûts. Les candidats devaient, en particulier, présenter les différents critères de choix permettant de fixer un prix de transfert, porter un jugement sur celui retenu par le groupe CMC tout en considérant les motivations des différentes parties prenantes. Les candidats devaient ensuite mettre en application deux méthodes différentes de répartition des charges indirectes entre plusieurs activités et s'interroger sur les impacts de ces deux méthodes sur le coût de revient de chaque activité.

Le **deuxième dossier** était divisé en trois sous-parties indépendantes. Il s'agissait de revenir sur la réunion de deux réseaux mutualistes, intervenue sept ans plus tôt. Chaque réseau avait apporté, lors du rapprochement, son propre opérateur de paiement et il avait été décidé en 2010, dans un souci d'économie, de fusionner ces deux entités qui avaient la même activité

dans le groupe. Dans un premier temps, les candidats devaient étudier les modalités d'évaluation de chacune des entités à travers différentes méthodes dont notamment les l'approche par les multiples ou encore le calcul de cash-flows actualisés. Dans un second temps les candidats devaient traiter les impacts comptables et fiscaux relatifs à cette fusion et dans la dernière sous-partie, il était demandé aux candidats d'analyser une proposition de test de dépréciation d'une unité génératrice de trésorerie (UGT) puis de mettre en œuvre la méthodologie.

3. Le traitement du sujet par les candidats

3.1. Commentaires sur le fond

DOSSIER 1 : Étude de la méthode de calcul des coûts et des prix de transfert

Ce dossier a été abordé par l'ensemble des candidats.
La justification demandée des critères de choix du type de prix de transfert a montré chez les candidats une absence de référence théorique sur la question et une difficulté à identifier la nature du problème, à savoir le pilotage du groupe.
La réflexion demandée sur les différentes parties prenantes a été correctement abordée par une grande majorité de candidats.
En revanche, il est surprenant de voir aussi peu de candidats capables de mettre en œuvre les deux systèmes de répartition des charges indirectes proposés par le contrôleur de gestion. La majorité d'entre eux n'a pas compris le rôle que devaient jouer les ETP (équivalents pleins temps) dans cette répartition.
Très peu de candidats ont su utiliser les résultats des calculs de coûts fournis en annexe afin de réaliser un commentaire judicieux et adapté à la situation du groupe CMC.

DOSSIER 2 : Rapprochement de sociétés

Ce deuxième dossier n'a été abordé que par deux tiers des candidats alors qu'il était constitué de trois sous-parties indépendantes sur trois thèmes différents.

Sous- partie 1. Évaluation des prix de transaction

Le traitement de cette sous-partie est décevant alors qu'une lecture attentive des annexes permettait de traiter une grande partie du cas sans avoir besoin de mobiliser des connaissances techniques importantes.
La plupart des candidats qui ont abordé cette sous-partie ont eu des difficultés à appliquer correctement la méthode d'évaluation des flux et à comparer les deux méthodes d'évaluation proposées.

Sous- partie 2. Comptabilité et fiscalité des opérations

Il s'agissait de réaliser des travaux comptables et fiscaux (comptabilisation d'une acquisition de fonds de commerce et de titres, imposition des plus-values de cession) que beaucoup de candidats n'ont pas su faire. Les écritures de fusion présentaient peu de difficulté puisque tous les titres de l'entreprise absorbée étaient réunis dans les mains de l'entreprise absorbante, il restait à comptabiliser le transfert des actifs et passifs d'une société à l'autre. La plupart des candidats semblent ne pas connaitre la méthode de transmission du patrimoine.

Sous- partie 3. Dépréciation des unités génératrices de trésorerie (UGT)

On relève une grande méconnaissance des règles de détermination des UGT ainsi que de la méthode pour procéder aux tests de dépréciation. Le commentaire critique du raisonnement suivi par le stagiaire en commissariat au compte n'a jamais été mené jusqu'au bout.

Les calculs de dépréciation ont, quant à eux, été réalisés par une grande partie des candidats mais les principes fondamentaux (dépréciation après calcul de la VNC, dépréciation irréversible du *goodwill*) n'ont pas toujours été appliqués.

Les candidats doivent intégrer que la comptabilité approfondie, au même titre que la comptabilité des sociétés et les normes internationales, fait partie intégrante du programme de l'agrégation.

Globalement, on peut dire que les candidats sont insuffisamment préparés pour cette épreuve.

3.2. Commentaires sur la forme

Les copies corrigées sont de niveau variable quant à la forme.

Les meilleures copies sont celles qui :

- ont abordé l'ensemble des thèmes : la gestion du temps ne doit pas être négligée, une lecture attentive des questions avant de démarrer la résolution du cas doit permettre de repérer les thèmes qu'il est possible de traiter facilement.
- ont mis en évidence les éléments conceptuels avant de commencer la résolution des cas.
- ont pris le temps de bien comprendre la question posée et d'y répondre de manière complète, précise et concise.
- sont rédigées avec soin :
  - réponses aux questions bien séparées et repérées par le numéro de la question ;
  - résultats bien mis en évidence, voire structurés sous forme de tableau.

Malheureusement, de trop nombreuses copies présentent des calculs non justifiés, des commentaires mal maîtrisés ou incohérents, mis bout à bout sans logique apparente et qui, de plus, ont souvent une présentation négligée avec une expression approximative, voire un style télégraphique et une orthographe incorrecte.

Ces erreurs ou ces défauts sont souvent révélateurs d'une difficulté à communiquer correctement par écrit, d'un manque d'esprit de synthèse et d'un défaut de connaissances fondamentales dans les différentes matières qui composent la gestion des entreprises et organisations.

4. Conseils aux candidats

Le problème essentiel de la majorité des candidats est le manque de préparation. De ce fait les conseils du jury sont assez simples.

Les candidats doivent :

- Développer une réflexion sur l'intérêt et la pertinence de ces outils et de ces méthodes dans un contexte donné ;

-**Maîtriser les connaissances fondamentales** et ce dans tout le champ disciplinaire de l'option B : comptabilité financière, comptabilité de gestion, contrôle de gestion, finance et outils mathématiques de gestion ; la préparation du candidat doit être équilibrée sur ces différents thèmes car les travaux rédigés qui correspondant à des prestations satisfaisantes sont généralement ceux qui portent sur l'ensemble des thèmes proposés ;

- Améliorer leurs connaissances techniques, en suivant l'actualité, notamment les évolutions en matière de réglementation comptable et financière ;

- Présenter les calculs sous forme de tableaux en détaillant les raisonnements mobilisés ;

- Soigner la présentation des copies.

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

OPTION C : MARKETING

1. Résultats d'ensemble

Nombre de candidats présents : 227 contre 214 en 2012 et 158 en 2011. Cette augmentation du nombre de candidats suit celle du nombre de postes offerts au concours. Il y avait cette année 20 postes en option C (15 en 2012). De fait, la barre d'admissibilité est passée de 8,83 en 2012 à 8,25 en 2013.

Distribution des notes

	2013		2012		2011	
MOYENNE	5,42		6,18		6,4	
ÉCART TYPE	2,9		2,7		2,6	
NOTE MINI	0		0		0,5	
NOTE MAXI	14		12,5		12,5	
MODE	5		6		6	
MÉDIANE	5		6		6,5	
NB (hors CB*)	227		214		156	
Répartition des notes						
<5	99	43,61 %	59	27,57 %	36	23,08 %
[5, 10[	111	48,90 %	131	61,21 %	104	66,67 %
[10, 14[	15	6,60 %	24	11,21 %	16	10,26 %
>=14	2	0,89 %	0	0,00 %	0	0,00 %
Total	-	100,00 %	-	100,00 %	-	100,00 %

* CB : copie blanche

La baisse de la moyenne générale constatée depuis plusieurs années se poursuit. Elle se situe pour la session 2013 à 6,18 sur 20. Parmi les explications figure un nombre croissant de copies faibles ou incomplètes. La proportion de notes inférieures à 5 est en effet de 43 % contre 27 % l'an dernier. Près de la moitié des copies se situent entre 5 et 10. La médiane et le mode diminuent, et la dispersion des notes s'accentue légèrement (l'écart type passe ainsi à 2,9). Quelques très bonnes copies se distinguent des autres (note supérieure ou égale à 14) et attestent d'un excellent niveau chez certains candidats, qui maîtrisent à la fois les fondements scientifiques et la méthodologie de l'étude de cas.

2. Analyse du sujet

L'étude de cas de l'option C en 2013 portait sur l'entreprise HERMÈS.

Cette étude de cas permettait d'aborder différents aspects du marketing en général et du marketing du luxe en particulier, fondé sur la dualité entre le développement des ventes et l'organisation de la rareté. Dans un contexte économique dégradé, le marché du luxe connaît une croissance mondiale de 8%. Il s'agissait d'analyser les facteurs clés de succès du marché du luxe et le modèle de développement d'Hermès fondé sur un certain nombre de valeurs.

Analyse par dossiers

Dossier 1 – Quel marketing pour le luxe aujourd'hui ?

1. Caractérisez de façon synthétique le marché du luxe et positionnez Hermès sur ce dernier.

Le jury attendait de la candidate ou du candidat qu'il fasse une analyse synthétique et surtout structurée du marché. La demande et l'offre devaient être appréhendées d'un point de vue qualitatif et quantitatif. Il était utile à cet effet de mobiliser des outils et/ou grilles d'analyse (BCG, McKinsey, analyse de Porter, etc.) afin de donner corps à l'analyse. Le positionnement pour la plupart des candidats a été évoqué au regard de la place occupée par Hermès sur le marché (part de marché et évolution des ventes). La notion de positionnement, concept de base du marketing, semble ne pas être maîtrisée par tous les candidats. Une bonne maîtrise de la définition du positionnement devait permettre aux candidats d'analyser plus précisément celui d'Hermès.

Quelques pistes que la candidate ou le candidat pouvait explorer :

Offre : Le marché du luxe peut être qualifié d'oligopolistique à frange concurrentielle. Les marques à dimension mondiale sont relativement rares. Le marché mondial est en forte croissance (+ 8%) et les perspectives dans un contexte économique dégradé sont bonnes (5 à 6% pour la période 2012-2014). C'est un marché dominé par la France (25% du CA mondial) et l'Ile de France en particulier qui représente 75% des entreprises.

- Domination de LVMH dont le résultat courant (2,2 milliards) constitue 77,4% du CA d'Hermès.
- Arrivée de nouvelles marques qui mettent en avant un argument prix parfois avec l'aide de grands noms de la mode.
- Positionnement concurrentiel « me-too » : les concurrents directs ont un positionnement identique excepté sur internet.

Demande : La typologie de consommateurs est en mutation, entre logophiles, amateurs et connaisseurs. Il existe un cycle de vie de ce comportement, les consommateurs passant d'un état à l'autre. Ces consommateurs sont sensibles au marketing sensoriel et expérientiel. Le comportement varie aussi selon les régions du monde, même si là aussi on note des évolutions (comme en Russie). La spécificité de la génération Y pouvait être analysée (rapport à la marque, motivations d'achat différentes selon les régions, part du e-commerce).

Distribution : Elle est sélective, en nom propre ou dans des magasins spécialisés et qui répondent à un cahier des charges rigoureux. Les relations avec les fournisseurs pouvaient être analysées y compris d'un point de vue juridique. La place d'internet, quoiqu'en progression,

reste marginale. Il existe une tension à gérer entre les adeptes qui cherchent des produits auxquels ils ont difficilement accès (éloignement) et ceux qui préfèrent l'expérience de la boutique, du luxe, Paris et qui craignent la contrefaçon.

Le positionnement de Hermès : le jury attendait des candidats qu'ils définissent le positionnement et qu'ils s'appuient sur une grille d'analyse du positionnement du type :

- identifiant / différenciant : atout potentiel du produit, performance du produit, imaginaire de la marque (« le dieu Hermès »), public connaisseurs, mode d'utilisation pour les montres et les carrés Hermès ;
- triangle d'or ;
- qualités d'un bon positionnement ;
- carte perceptuelle.

La place du patrimoine et du travail d'atelier avec des artisans créatifs situe cette entreprise sur le segment « ultra-haut de gamme ». L'objectif est de façonner les objets les plus sophistiqués et raffinés possibles. La dimension de l'atelier est nourrie par l'héritage « Hermès ».

Comme l'ont fait la plupart des candidats, le positionnement d'Hermès peut aussi s'apprécier eu égard à son chiffre d'affaires et à sa part de marché : 2,84 milliards de dollars (+ 57 % en 3 ans). En Europe (+16%), tous les métiers sont concernés : 79,7% des ventes sont réalisées dans des magasins en nom propre, 16.99 % en magasin spécialisé. Les enjeux et paradoxes des ventes par Internet devaient également être posés.

2. L'univers du luxe implique-t-il un marketing spécifique ? Argumentez sur des bases théoriques.

Le jury attendait des candidats des éléments de synthèse théoriques sur le marketing du luxe et ses dimensions (exclusivité, prix supérieur, image et statut qui rendent le produit désirable pour des raisons autres que la fonction). À titre d'exemple, on peut citer les travaux de Jackson (2004).

La réponse devait si situer tant au niveau stratégique qu'au niveau opérationnel.

Le paradigme actuel est celui d'une relation d'affinités à la marque et de satisfaction ou bénéfices de la relation : lorsqu'une personne entre dans une relation avec la marque, ce n'est pas uniquement pour les qualités fonctionnelles de ses produits mais aussi pour la valeur symbolique de la marque et l'aspect hédonique de l'expérience de consommation. Les principes de créativité, de qualité, de savoir-faire et de service sont ici déterminants.

Conséquences sur la marque :

- maintien d'une image premium indispensable et contrôle de cette image,
- besoin de créer une image aspirationnelle, basée sur des associations intangibles à la marque,
- nécessité d'associer la marque à des personnalités, des événements ou des pays pour renforcer le capital marque des produits de luxe.

Ces éléments engendrent un marketing spécifique, plus relationnel voire plus émotionnel. Ceci a un impact important sur le marketing mix dans son ensemble qui doit refléter chacun de ces aspects.

Bases théoriques :

En marketing, la métaphore conduit à l'utilisation de « focus groups » dans lesquels les techniques projectives permettent de mettre en évidence les représentations symboliques des répondants. La sémiotique (théorie générale des signes et du symbolisme) utilise largement la métaphore. On peut expliquer en grande partie le comportement humain dans différentes situations par les signes, rêves, évènements, idées et mythes présents dans la mémoire de l'individu (Arndt : 1985, Levy : 1981).

Selon Davies et Chun, (2003) il existe trois grandes catégories de métaphores appliquées aux marques :

- Une marque comme un moyen de différenciation,
- Une marque considérée comme une personne,
- Une marque comme un actif.

À l'image des hommes, les marques peuvent avoir des émotions (Duboff : 1986, Smothers : 1993). Elles peuvent avoir une personnalité (Park et al. : 1986, Durgee : 1988). On peut les aimer (Ahuvia : 2005), les détester, les préférer, leur être attaché (Lacœuilhe : 1997), avoir de l'amitié pour elles (Fournier : 1998), les considérer comme une partie du soi étendu (Belk : 1988) voire s'engager auprès d'elles (Terrasse : 2005). La marque est même parfois la métaphore de l'émetteur, de l'inspirateur ou du créateur du produit.

3. Sur la base de vos analyses, quelles préconisations marketing faites-vous au groupe Hermès ?

Le jury attendait des préconisations pragmatiques et cohérentes aux niveaux :

- stratégique : étude de nouveaux critères de segmentation pour élargir le marché du luxe sans le banaliser, nouvelles cibles, positionnement à faire évoluer notamment dans une perspective de conquête de la Chine ;
- opérationnel : propositions autour des « 4P » ;
- local (France) et international (Chine et autres marchés ciblés).

La candidate ou le candidat avait tout intérêt à adopter une grille de préconisations. La réponse à cette question a souvent été partielle. Certains recommandations étaient simplistes ou déjà mises en œuvre, d'autres étaient incohérentes avec les analyses menées antérieurement.

Dossier 2 : L'intérêt du concept de « personnalité » en matière de comportement du consommateur

1. Proposez un état de la recherche en marketing sur le concept de personnalité et montrez l'intérêt de ce concept pour une marque comme Hermès.

Le jury attendait de la candidate ou du candidat des bases théoriques solides. Il déplore donc que ces connaissances aient été très superficielles voire absentes. Les candidats qui maitrisaient ce concept d'un point de vue théorique ont été rares. Le concept de personnalité a

été largement abordé par la recherche en marketing. Dès 1958, Martineau l'utilise pour faire face aux dimensions non matérielles qui rendent un magasin particulier. King (1973) explique que les gens choisissent leurs marques de la même manière que leurs amis. Walter et Thompson montrent que les consommateurs parlent des traits de personnalité des marques. Si les marques étaient depuis longtemps perçues comme des symboles (Levy : 1959), elles sont ici dotées de caractéristiques humaines. Ainsi, Fournier (1998), McDonald (1998) envisagent la marque comme un partenaire ou une personnalité avec laquelle un individu entretient une relation. Kapferer (2008) décrit les marques à l'aide de termes tels que « entités vivantes et personnalités ». Doter les marques d'une personnalité sert à les rendre plus réelles pour les consommateurs. Il s'agit à l'instar du jeu du portrait chinois que des personnes répondent à la question « si cette marque était une personne, quelles seraient cette personne et sa personnalité ? ».

La personnalité des marques sert, d'une part, à les positionner, à construire une image de marque, et d'autre part, pour les consommateurs qui l'utilisent, à exprimer leur propre personnalité (Aaker 1999 Vernette 2004). Enfin, Digman (1990), Costa et McCrae (1992) confèrent à certains adjectifs un statut de facteurs primaires ou facettes et à d'autres (supposés résumer les précédents) celui de facteurs de second ordre (ou dimensions qui sont souvent au nombre de 5). Cette approche est celle des Big Five : (Goldberg 1981) :

- Ouverture à l'expérience
- Caractère consciencieux
- Extraversion
- Agréabilité
- Névrosisme.

La création d'une échelle de mesure de personnalité des marques proposée par Aaker en 1997 stimule un renouveau de la recherche marketing sur la personnalité des marques.

Le jury attendait également de la candidate ou du candidat :

- qu'elle ou il place ce concept par rapport aux concepts proches (image de marque du point de vue du consommateur, identité de marque du point de vue de l'entreprise, avec par exemple la prime d'identité de marque de Kapferer). Le concept de personnalité peut être défini comme l'ensemble des traits de personnalité humains qui peuvent caractériser une marque (idée de personnification) ; la première mesure a été développée par Aaker.

- qu'elle ou il analyse les qualités psychométriques des échelles qui lui sont présentées et discute les indices et les seuils décisionnels pour l'analyse confirmatoire.

- qu'elle ou il souligne l'existence d'une mesure de la personnalité de marque selon la catégorie de produits, même si a priori l'échelle d'Aaker (1997) est fiable dans différents contextes culturels et pour différentes catégories de produits.

- qu'elle ou il identifie les limites d'une telle démarche. En effet, la métaphore utilise des images mentales pour remplacer des mots et de longues définitions, pour rendre plus familier le concept en question. En ce sens, elles sont des vérités partielles, subjectives et des modèles incomplets (Arndt : 1985). Cette approche empêche selon certains auteurs le développement des sciences, Tinker : 1986 « les métaphores peuvent éclairer notre compréhension théorique des affaires mais elles peuvent aussi être utilisées pour mystifier et déformer notre vision de la réalité sociale. » Ainsi, la métaphore doit être utilisée avec prudence car c'est une technique utile mais qui peut devenir trompeuse.

- qu'il applique l'ensemble de ces concepts au cas Hermès. La limite de cette métaphore est la sur-concrétisation du concept de personnalité de marque. Il est donc nécessaire d'étudier l'adéquation de chacun des traits de personnalité humaine au concept de marque (Caprara et al. : 1998). Il en découle assez facilement des préconisations pour Hermès afin d'affirmer une forte personnalité, en termes de communication, de produit et de lieu de distribution. De ce point de vue, le lancement de sa nouvelle marque constitue un risque.

2. Proposez un protocole d'étude(s) détaillé pour étudier la personnalité de la marque Hermès, celle de ses consommateurs et la mise en évidence de liens éventuels entre les deux.

Le candidat pouvait proposer le développement d'un protocole d'étude basé sur :

(1) des entretiens individuels auprès de consommateurs de marques de luxe pour faire émerger des items de la personnalité de celles-ci. Méthode d'analyse de données : analyse de contenu conceptualisante manuelle / assistée par ordinateur (NVivo, Alceste), à discuter au regard des items existants déjà dans la littérature.

(2) une démarche d'experts pour épurer les items si besoin

(3) une enquête quantitative par questionnaire pour identifier une structure présentant les dimensions sous-jacentes à la personnalité des marques de luxe, en mobilisant une méthode d'analyse des données (analyses factorielles exploratoires et confirmatoires pour développer une échelle de mesure fiable et valide. Cf. protocole de Churchill, Rossiter).

- 1ère étape : définition du concept de personnalité
- 2ème étape : génération d'items, enquête d'expérience auprès de personnes qui peuvent apporter des idées ou des jugements pertinents au phénomène étudié
- 3ème étape : collecte de données
- 4ème étape : purification de la mesure
- 5ème étape : collecte de nouvelles données
- 6ème étape : évaluation de la fiabilité, de la mesure en développement
- 7ème étape : évaluation de la validité du construit.

L'analyse factorielle confirmatoire (AFC) suppose l'existence d'un modèle qui doit être confirmé et conduit à confirmer ou infirmer une hypothèse.

Digman (1990) estime que les cinq dimensions peuvent constituer un cadre de travail qui permet d'organiser, de structurer le concept de personnalité. Ces 5 dimensions reflètent des traits stables, récurrents des individus (cf modèle OCEAN de la théorie psychologique des Big Five).

Les individus peuvent s'exprimer au travers de la marque, exprimer une partie de leur soi (Aaker : 1999). Ainsi, le concept du soi s'articule autour du soi réel (ce que l'individu est réellement et objectivement), de l'image de soi (ce que l'individu pense être), du soi idéal (ce que l'individu aspire à être), du reflet de soi (soi social, et du soi idéal social (l'image qu'un individu voudrait que les autres aient de lui) (cf travaux de Carl Rogers : 1951).

Les marques peuvent donc servir à l'expression du soi du consommateur lorsqu'il y a congruence entre l'image de marque et l'image que le consommateur a de lui-même ou qu'il

veut renvoyer (soi social idéal). Il y a formation d'une attitude positive ou d'une préférence pour la marque.

3. Comment, en matière de communication, exploiter une éventuelle adéquation entre la personnalité de la marque et celle du consommateur dans le cas du luxe ? Qu'en est-il pour Hermès ?

Le recours à la métaphore est un vecteur de communication efficace. Plus précise et plus concrète, elle est une sorte de métalangage (Davies et al. 2001).qui donne du sens à une idée abstraite. Les théories marketing de la fidélisation mettent en avant la nécessité de construire une vraie relation entre les marques et leurs consommateurs (Peppers et Rogers 1993, Fournier 1995, Hofstede et al. 1999). La plupart des recherches subséquentes à l'échelle d'Aaker utilisent les résultats de cette recherche ou l'adaptent. Le développement d'une échelle de mesure permet de rendre tangibles les valeurs symboliques associées à une marque de luxe. Cela soulève les questions d'image de soi et de congruence, sur la base de l'hypothèse que les consommateurs sont influencés par l'image qu'ils ont d'eux même dans le choix des produits.

Les candidats pouvaient mobiliser utilement le modèle de Aaker : le capital marque résulte de cinq facteurs qui augmentent ou diminuent la valeur attribuée aux produits ou services par l'entreprise ou ses clients, à savoir,

(1) la fidélité à la marque,

(2) la notoriété,

(3) la qualité perçue,

(4) les associations mentales à la marque ou identité de la marque organisée autour de quatre axes principaux :

- marque comme produit (fonctions remplies par le produit, attributs, rapport qualité / prix, usages, utilisateurs, pays d'origine),

- marque comme organisation (caractéristiques de l'organisation, dimension locale ou globale),

- marque comme personne (personnalité, relations entre la marque et les clients),

- marque comme symbole (imagerie visuelle, héritage),

(5) : autres actifs (brevets, relations avec la distribution).

Dans ce cadre, il était possible de mettre en avant le rôle des égéries, des « influenceurs », et de constater que pour le moment cette piste n'était pas clairement exploitée par la marque.

Le concept de « Unique Selling Proposition » (USP) de Rosser Reeves (1961) pouvait être mobilisé, avec une copie stratégie intégrant la « personnalité de la marque ». Le ton ne doit pas être inventé mais doit découler de la personnalité de la marque à créer, à construire ou à renforcer.

En s'appuyant sur les techniques classiques en matière de communication, on pouvait définir les différents objectifs (conatif, cognitif mais aussi affectif) de la communication pour Hermès en les structurant par étape :

- Identifier la cible, segmenter
- Élaborer le message
- Établir le budget
- Mesurer les résultats
- Fixer des objectifs
- Choisir des canaux de communication
- Définir le mix de communication
- Gérer la communication marketing intégrée.

La communication étant un élément du MIX, elle doit être cohérente avec les autres axes et se situer dans la stratégie globale de Hermès. Les candidats se sont souvent contentés de généralités ou de paraphrases des annexes sans véritable adaptation aux spécificités de cette marque.

Dossier 3 : La variable prix dans le marché du luxe.

1. ***Qualifiez la stratégie prix du luxe en général et d'Hermès en particulier.***

La stratégie de prix du luxe est une stratégie d'écrémage. La stratégie de prix d'Hermès est quant à elle ultra premium et va par conséquent au-delà d'une simple stratégie d'écrémage. Elle est ancrée sur des éléments de qualité (produits irréprochables), une politique promotionnelle très limitée (peu, voire pas de réduction ou de soldes) et un contrôle de la distribution pour maîtriser son image et ses prix.

Les candidats pouvaient, pour étayer leur réponse, s'appuyer sur le schéma d'analyse des « 3C » (coût, concurrence, consommateur). Il s'agissait de démontrer que le prix était déconnecté de la dimension coût et de souligner l'importance du consentement à payer du consommateur.

2. ***Analysez le lancement de la marque Shang Xia en matière de stratégie de prix.***

Cette analyse devait porter sur le contexte international du lancement de cette marque et sur les risques induits. La problématique portait sur la cohérence de ce choix, la réaction des consommateurs à l'introduction de cette nouvelle marque, la maîtrise des coûts compte tenu du lieu de production, l'opportunité de l'ouverture de la boutique Shang Xia à Paris et enfin le positionnement prix.

3. ***Analysez la décision de la justice de condamner plusieurs grands noms du luxe pour ententes sur les prix et pression sur les distributeurs. Cette décision implique-t-elle une évolution de la stratégie prix des entreprises de luxe ?***

Le traitement de cette question nécessitait une analyse fine et structurée de l'entente entre fabricants et distributeurs : raisons, enjeux et conséquences à la fois commerciales et juridiques. La sanction devait par ailleurs être analysée au regard de l'impact réel à long terme sur la politique de prix pratiquée, de l'impact sur l'image d'Hermès et enfin au regard du paradoxe d'une baisse des prix avec le positionnement choisi.
De nombreux candidats se sont contentés de paraphraser les annexes et se sont parfois fourvoyés dans des propositions incongrues ou naïves.

3. Conseils aux candidats

La démarche de résolution d'un cas passe par une exploitation des annexes qui situe la réflexion du candidat dans la dynamique de l'entreprise analysée. À partir de là, le candidat doit 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 profit 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 candidats. De ce point de vue, le concept de personnalité a été révélateur 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 réponses attendues sont souvent d'ordre stratégique et opérationnel et nécessitent une prise de distance par rapport aux annexes. Les propositions doivent donc être des actions raisonnées et étayées par des bases théoriques et non improvisées.

Il est apprécié que les candidats soulignent les limites de leurs propositions et/ou des concepts qu'ils mobilisent. En effet, ils ne doivent 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 dans ses propositions. Les recommandations prennent trop souvent la forme de catalogues de mesures sans cohérence véritable, qui ne sont pas toujours adaptées à l'entreprise et font rarement l'objet d'une budgétisation.

Enfin, on attend de candidats à un concours d'enseignant qu'ils structurent leurs réponses et qu'ils effectuent une véritable démonstration.

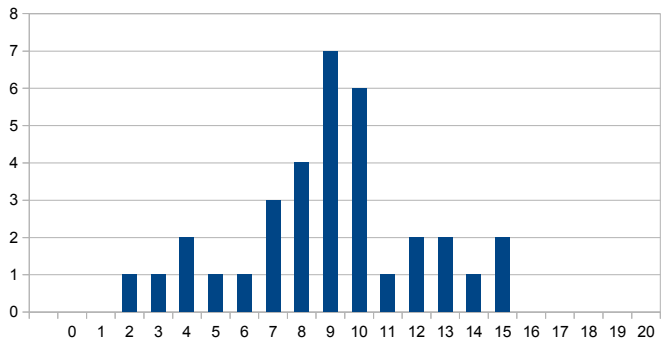
ÉTUDE DE CAS PORTANT SUR LA GESTION DES ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS

OPTION D : SYSTÈME D'INFORMATION

1. Résultats d'ensemble

Nombre de candidats présents	34
Moyenne	09,08
Note de la meilleure copie	15
Note la plus basse copie	02,5
Écart-type	3,08

Distribution des notes (sur 20 points ; arrondies)



0 < note < 5	4
5 ≤ note < 10	17
10 ≤ note < 14	10
Note ≥ 14	3

Cette année, le nombre d'inscrits a sensiblement augmenté : **34** candidats ont composé. 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 9,1. Cette moyenne se situe dans la fourchette haute des moyennes obtenues ces dernières années. L'écart type est de 3,08. Il est légèrement plus resserré que les années passées.

La note de la meilleure copie (**15**) est très proche de celle des années passées. La plus basse note (**02,5**) est comparable aux notes les plus basses obtenues ces dernières années.

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

On constate donc pour la session 2013 une légère amélioration du niveau des copies des candidats, autant sur la moyenne que sur la répartition des notes. La réduction de la durée de l'épreuve de 7 heures à 5 heures depuis 2012 n'a pas sensiblement affecté les résultats des deux dernières sessions.

2. Analyse du sujet

Le sujet d'écrit 2013 traite du cas d'un éditeur informatique spécialisé dans le secteur du bâtiment et des travaux publics (BTP) – la société Axis Informatique - dont le projet est de faire évoluer son logiciel phare. Les améliorations visées concernent la mise en place de nouvelles fonctionnalités : nouveau module de gestion des devis, module de calcul du coût de main d'œuvre, gestion électronique documentaire, intégration des données, interface mobile. La société se questionne également sur la gestion de projet et la démarche qualité à mettre en œuvre dans le cadre de la mise en place de ces nouvelles fonctionnalités. Enfin, la société s'interroge sur la réorientation de sa politique commerciale.

Ce sujet a permis d'évaluer un panel de connaissances recouvrant les concepts fondamentaux de la gestion et le management de systèmes d'information ainsi que des méthodes et techniques informatiques.

Parmi les trois dossiers proposés, tous n'ont pas été traités de la façon homogène par les candidats. Si les candidats ont tous abordé chacun des dossiers, le deuxième dossier s'est révélé le plus discriminant, du fait d'une insuffisante maitrise des techniques informatiques par certains candidats.

Analyse par dossiers

Dossier 1 : Gestion des devis

Le dossier 1 a été traité par l'ensemble des candidats. La moyenne s'élève à 7,8/20.

La première question du dossier (Q.1.1) implique la connaissance des concepts de conduite de projet (planification, estimation, gestion du temps, des ressources…) et des méthodes actuelles de développement (méthodes agiles) ou de conception de système d'information. Le jury regrette que le contexte du cas (maintenance évolutive d'une application existante pour le BTP avec volonté d'introduction d'une conception modulaire et basée sur la programmation orientée objet, etc.) soit insuffisamment exploité par les candidats et que les arguments avancés soient souvent très généraux. Beaucoup de réponses ne sont pas assez synthétiques et contextualisées.

La deuxième question du dossier (Q.1.2) a été discriminante entre les candidats. Elle a permis de valoriser les candidats ayant une réelle connaissance des modèles UML. Le jury regrette à nouveau un traitement partiel de la question : les candidats se contentent bien souvent d'une ébauche de diagramme de classes alors que l'énoncé demande également une modélisation dynamique. Cette question était pour les candidats l'occasion de valoriser la connaissance des diagrammes de séquence, d'activité ou d'état. Certains candidats ont fait le choix de représenter les interactions avec le système sous forme de cas d'utilisation, ce qui était un choix pertinent vu le contexte du cas. Cette maitrise « technique » est déterminante pour ce concours : les candidats ne doivent pas oublier que le concours permet le recrutement de professeurs appelés à enseigner l'informatique.

La troisième question de ce dossier (Q.1.3) porte sur la notion de qualité et suppose une connaissance des différentes approches possibles pour sa mise en œuvre. Or peu de candidats ont indiqué la définition de la qualité. Ceci a inévitablement donné lieu à de nombreuses confusions entre normes produits, certification d'entreprise, méthodes informatique. Là encore, le jury regrette le manque de concision et une argumentation insuffisante par rapport au contexte du cas dans les réponses des candidats.

Dossier 2 : Prototypage du module de calcul du coût de main-d'œuvre

Le dossier 2 a été traité par l'ensemble des candidats. La moyenne s'élève à 9,2/20. On constate cependant une forte disparité des notes puisque 32% des candidats ont une note inférieure ou égale à 5 et que 28% ont plus que la moyenne. Ce dossier est donc fortement discriminant malgré un niveau d'exigence demandé qui n'était pas particulièrement élevé.

Ce dossier constitue la partie la plus technique de l'étude de cas. Il demandait aux candidats de maîtriser les bases de la programmation SQL pour la première question (Q.2.1), et de la programmation algorithmique pour la seconde question (Q.2.2). Le cadre proposé est celui d'un développement en C#, avec une utilisation de classes utilitaires (ici un *DataSet*). Toute la documentation permettant de répondre aux questions était fournie en annexe. À l'instar de ce qui est demandé dans les études de cas de BTS SIO, il s'agissait d'élaborer des réponses dans un langage spécifique, et plus simplement algorithmique. La difficulté est ici de s'imprégner du formalisme du C# et de réutiliser le schéma logique de données, donné en annexe.

Pour la première question (Q.2.1), il suffisait d'écrire une requête d'interrogation permettant de rassembler des informations situées dans plusieurs tables. Les candidats ayant livré des

réponses inadaptées n'ont pas pris le temps de lire correctement l'énoncé et ont oublié soit des données dans le SELECT, soit des jointures entre les tables.

Pour la seconde question (Q.2.2), les candidats devaient exploiter des collections pour calculer un total. Il fallait non seulement respecter le formalisme qui s'imposait mais aussi la structure de données. Le jury regrette que trop de candidats n'aient pas trouvé utile de faire des commentaires ou se soient permis de proposer des solutions dans des formalismes qui leur étaient propres. De nombreuses erreurs logiques triviales ont été repérées : des fonctions qui ne renvoient rien, des variables qui ne sont pas accessibles compte tenu de leur portée, etc.

Dossier 3 : Passage à la nouvelle version du logiciel

Le dossier 3 a été traité par l'ensemble des candidats. La moyenne s'élève à 10,2/20.

Il s'agissait d'analyser les changements engagés ainsi que les évolutions supplémentaires possibles pour une nouvelle version du logiciel commercialisé par la société Axis Informatique. Les évolutions à analyser concernent plus particulièrement les points suivants : l'intégration dans un progiciel de gestion intégré (PGI) d'un module de gestion documentaire (GED), la prise en compte de la mobilité par l'intégration d'une interface sur téléphone mobile et enfin le choix d'un mode de commercialisation.

Pour les deux premières questions (Q.3.1 et Q.3.2), le jury attendait des candidats qu'ils caractérisent les notions de GED et de PGI afin d'identifier en quoi les solutions envisagées par la société de services informatiques correspondaient à ces notions et quelles étaient les évolutions supplémentaires possibles. Les références au cas présenté devaient être analysées.

Pour la troisième question du dossier (Q.3.3) relative à l'ensemble des contraintes à prendre en compte pour le développement d'une interface sur téléphone mobile, le jury a apprécié les réponses structurées et présentant l'ensemble des contraintes en termes de mobilité, de sécurité, d'ergonomie, de développement et au delà les contraintes organisationnelles pour l'entreprise, par exemple en termes de compétences.

La dernière question du dossier (Q.3.4) invitait les candidats à mener une réflexion sur la nouvelle stratégie commerciale mise en place. Le jury attendait des candidats qu'ils fassent référence à des principes fondamentaux en matière de modèle économique et de stratégie commerciale. Certains candidats sont pénalisés dès lors que leurs réponses sont confuses et mal rédigées ou se limitent à une paraphrase du texte de l'énoncé. A contrario, le jury a apprécié les réponses contextualisées, claires, synthétiques et structurées et qui correspondent nettement aux questions posées.

3. Conseils aux candidats

L'étude de cas en système d'information sur la gestion des entreprises et des organisations doit permettre aux candidat-e-s au concours de mettre en avant leur expertise dans le champ disciplinaire de l'informatique et des systèmes d'information. Les candidat-e-s doivent néanmoins garder à l'esprit qu'il s'agit d'un concours de recrutement d'enseignant-e-s qui doivent également avoir les compétences attendues en termes de didactique de leur discipline. De ce fait, le jury attend des qualités d'argumentation dans la production des résultats. Ce manque s'est fait ressentir dans certaines copies où la justification des choix était totalement absente : le jury attend en réponse autre chose qu'un simple diagramme ou une simple solution sans explication. À l'inverse, les candidat-e-s doivent faire preuve de concision afin d'éviter toute réponse « à rallonge » qui ne se justifierait pas.

Parallèlement, les candidat-e-s doivent veiller à la qualité globale de leur travail : qualité des schémas (respect des formalismes, utilisation d'une règle, utilisation d'un effaceur plutôt que raturer, etc.), qualité rédactionnelle de la copie (orthographe, grammaire, etc.) ; qualité d'organisation (respect du regroupement des questions au sein d'un même dossier, etc.). Le jury regrette le manque de rigueur de la part de certains candidat-e-s ; inversement les travaux faisant preuve d'un réel effort sur ces différents points ont été valorisés.

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

1. Les résultats

Nombre de copies corrigées : -----78
Moyenne : ----------3,65
Note mini : ----------0
Note maxi : ----------10,5
Écart-type : ----------1.61

Répartition des notes

0 à < 5	59	76 %
5 à < 7	11	14 %
7 et < 10	6	7,5 %
> 10	2	2,5 %

Pour cette première session de cette option, deux copies ont obtenu une note au-dessus de 10 et une copie blanche.

2. L'analyse du sujet

Le sujet présente un groupe bancaire mutualiste. La situation proposée a pour contexte une agence d'une caisse régionale.
Les missions confiées à la candidate ou au candidat, en qualité de directeur d'agence, sont regroupées dans trois dossiers :

- **Dossier 1 :** L'économie financière et l'analyse de l'activité bancaire
  - La production de services par les banques
  - L'analyse du compte de résultat d'une banque
  - La gestion des risques bancaires
- **Dossier 2 :** Le concept bancassurance
  - Banque – assurance : rapprochements et divergences
  - Réglementation de la commercialisation des instruments financiers
  - Le financement de la retraite : les produits adaptés
- **Dossier 3 :** Les réponses à des besoins de clients « particuliers »
  - Analyse de la situation financière du client
  - Montage d'un dossier de crédit.

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 », à savoir :

1. *Sur le programme permanent*
   - Éléments d'économie des services
   - Les évolutions des modes de délivrance et de prestations de services, avec le développement du multicanal (bancaire)

- L'importance des normes et règles encadrant la relation aux clients (co-producteur de conformité)
- La gestion de la qualité et de la satisfaction du client (respect MIF et conformité)
- Les stratégies de diversification de l'activité comme élément clé de la chaine de valeur (évolution bancassurance).

2. *Sur le programme spécifique*
   - La connaissance du secteur financier
   - Les acteurs de la banque et de l'assurance
   - La conjoncture économique et ses impacts sur les activités de banque et d'assurance (gestion du risque)
   - La déontologie et la conformité
   - L'analyse du patrimoine du client
   - Les techniques d'assurance : épargne retraite
   - Les techniques bancaires : épargne et crédit immobilier

3. Le traitement du sujet par les candidats

3.1- Commentaire sur le FOND

Rares sont les copies où les trois dossiers ont été traités, en entier, de façon correcte. Quelques copies ont une note honorable à un seul dossier ; les autres ayant été négligés. La moyenne obtenue pour chaque dossier est très similaire.

Dossier 1 : L'économie financière et l'analyse de l'activité bancaire **(moyenne 3,88)**

N° Q	Libellé	Remarques sur les réponses des candidats
1.1.	Après avoir expliqué les raisons de l'évolution des métiers bancaires et les voies empruntées présenter brièvement les trois métiers bancaires de base.	*Si les grandes évolutions économiques et techniques sont entrevues, la grande majorité des candidats restreignent les métiers bancaires à l'activité de la banque de détail, oubliant la banque de financement et de conseil en matière d'investissement (BFI) et la banque de gestion d'actifs de titres et d'assurance. À noter, quelques candidats ont compris la question au sens de « profession »*
1.1.2	Présenter les différentes formes d'intermédiation en distinguant l'intermédiation de marché et l'intermédiation de bilan	*L'annexe n°3 donne des éléments de réponse pour les candidats ayant compris la question.*
1.1.3	Préciser en quoi consiste le financement intermédié de l'économie tel que défini par le code Monétaire et Financier sous l'appellation d'intermédiation bancaire.	*Il s'agit d'aller au-delà de la question précédente en revenant sur le rôle économique de l'intermédiation bancaire (transformation des risques, des échéances et de l'information et création monétaire).* *Ces aspects ont rarement été bien traités*
1.2.1	Calculer le PNB du CMAL pour les deux derniers exercices en détaillant ses différentes composantes et commenter son évolution.	*Nécessité de connaître les conventions de présentation et d'analyse d'un compte de résultats bancaires.* *C'est le cas de 10 candidats, seulement.*
1.2.2	Calculer le coefficient d'exploitation du CMAL pour 2010 et 2011, analyser son évolution et préciser l'importance de cet indicateur pour l'établissement bancaire.	
1.2.3	Indiquer ce que recouvre le poste « coût du risque » et commenter son évolution	*Ce point est en général correctement traité*

1.3.1	Après avoir distingué risques communs à tous les secteurs d'activité et risques spécifiques au secteur bancaire, présenter en cinq lignes maximum chacun de ces derniers	*La notion de risque opérationnel est mal maîtrisée. Parmi les risques spécifiques au secteur bancaire, si le risque de contrepartie est en général identifié, le risque de liquidité est moins souvent cité, le risque de marché encore moins*
1.3.2	En matière de risque de contrepartie, recenser les méthodes de maîtrise de ce risque et indiquer comment les banques évaluent ce dernier.	*L'annexe n°5 apporte aux candidats des éléments de réponse. Le traitement de cette question permet de déterminer si le candidat était en mesure de comprendre un tel document. À noter de façon générale une méconnaissance des techniques de scoring et des systèmes d'aide à la décision utilisés dans ce cadre.*
1.3.3	Indiquer ce que recouvre la notion de conformité, la place du client dans le dispositif et plus généralement le périmètre de celle-ci pour un établissement bancaire.	*La notion de conformité est en général connue mais elle est parfois trop restreinte. Possibilité sur cette question, de mobiliser les concepts de coproduction et de relation de service pour souligner la difficulté de mise en œuvre de ces exigences*

<u>Dossier 2 :</u> Le concept bancassurance **(moyenne 3,15)**

N° Q	Libellé	Remarques sur les réponses des candidats
2.1.1	Préciser les divergences dans l'approche client et dans la nature juridique de l'obligation née des contrats avec les clients	*Le jury déplore le manque de réflexion en termes d'approche-client et la méconnaissance des aspects juridiques (notion de commutative et aléatoire)*
2.1.2	Indiquer en vingt lignes maximum la complémentarité et les rapprochements récents des deux secteurs	*Les activités en termes de marchés financiers et gestion d'actifs sont rarement abordées.*
2.1.3	Après avoir présenté l'ACP, indiquer de façon précise ses trois principales missions	*Peu de bases sur l'organisation du système bancaire et financier ; en particulier :* - *autorités de tutelles* - *autorités de contrôle.*
2.2.1	Présenter en vingt lignes maximum les éléments essentiels et les objectifs de la directive MIF	
2.2.2	Après avoir présenté l'AMF, indiquer les deux grands blocs et les douze thèmes de connaissances répertoriées dans le référentiel de la certification AMF	
2.2.3	Après avoir listé les différentes catégories d'intermédiaires d'assurance habilitées à présenter les opérations d'assurances rappeler les grands principes du devoir d'information et de conseil de l'assureur	*Le jury a constaté que la plupart des candidats avaient des connaissances superficielles du secteur de l'assurance et de ses acteurs*
2.3.1	En dix lignes maximum présenter les éléments essentiels de l'évolution de la problématique du financement des retraites	*Les mesures concrètes destinées à répondre au besoin de revenus complémentaires sont à peine évoquées et révèlent un manque de culture sur la problématique des retraites et de leur financement.*
2.3.2	Réaliser un tableau listant les placements d'épargne retraite de la catégorie « produits souscrits dans un cadre professionnel » et reprenant les incitations fiscales de chacun d'eux	
2.3.3	À partir des informations de **l'annexe 9**, calculer le montant des ressources mensuelles liées aux pensions de retraites que percevra Madame Marie Anne BOUGNAT	

Dossier 3 : Les réponses à des besoins de clients « particuliers » **(moyenne 3,28)**

Peu de candidats ont traité tout le dossier 3 par manque de temps ou de connaissances purement techniques.

N° Q	Libellé	Remarques sur les réponses des candidats
3.1.1	Analyser le profil de ces clients et expliquer pourquoi la banque peut les classer comme « cible privilégiée »	*Le jury a constaté que certains candidats pratiquaient du verbiage autour de la fiche client et de la recopie d'informations ; mais n'apportaient pas de commentaire structuré sur :* - *situation personnelle et professionnelle* - *situation bancaire et patrimoniale.*
3.1.2	Établir un diagnostic détaillé de leur patrmoine, en insistant particulièrement sur la composition de l'épargne selon les motivations classiques de l'épargnant	*La plupart des candidats a procédé à une énumération des formes d'épargne façon « catalogue-produits » ; il manque :* - *un chiffrage précis (valeur et %)* - *une répartition par catégorie d'épargne* - *une analyse et un commentaire sur le profil d'épargnant de ce client et ses besoins*
3.1.3	Conclure l'analyse sur l'orientation à donner à leur épargne en fonction : - des projets envisageables - de la situation fiscale des clients - de l'intérêt de la banque	
3.2.1	Lister les questions complémentaires à poser aux clients pour bien cerner leur projet	*Peu de candidats ont mobilisé l'approche-client dans le cadre d'une demande de financement :* - *découverte détaillée du projet* - *information sur les modalités de financement* - *précision sur les garanties* - *aspects juridiques*
3.2.2	Élaborer le plan de financement	*Le jury a constaté :* *- une méconnaissance de la notion de plan de financement (tableau : besoins / ressources)* *- une absence de vision d'ensemble du projet* *- une méconnaissance des mécanismes de crédits immobiliers*
3.2.3	Apprécier la faisabilité financière du projet	*Le jury attendait des claculs :* - *du taux d'endettement et capacité de remboursement* - *de la mensualité* *Il a observé des calculs ni justifiés, ni commentés et rarement présentés de façon professionnelle.*
3.2.4	Rechercher et chiffrer la solution la plus pertinente et justifier le choix de cette dernière.	*Plusieurs solutions sont acceptables, cependant :* - *peu de prise en compte du crédit-relais* - *difficultés à combiner les prêts* - *aucune justification de la solution proposée.*
3.2.5	Proposer des prestations complémentaires utiles aux clients	*Les propositions des candidats ont été souvent vagues et pas toujours bien adaptées*
3.2.6	Présenter les mentions contenues dans l'offre de prêt et préciser la procédure d'envoi de ce document	*Le jury regrette l'absence de bases sur les aspects juridiques du crédit, en particulier l'offre de prêt et ses formalités*

3.2- Commentaire sur la FORME

La qualité du travail fourni (orthographe, syntaxe et présentation) est prise en compte dans le barème de correction. Les candidats ont tendance à négliger cet aspect et à rendre une production peu professionnelle. À la lecture de l'ensemble des copies, les remarques suivantes peuvent être formulées :

- quelques copies proposent une introduction présentée en ½ à 1 page sous forme de synthèse de la situation ; c'est un travail qui permet d'avoir une vue d'ensemble du sujet mais qui entraine une perte de temps au regard des questions à traiter ;
- rédaction rapide d'où des répétions 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 ;
- comparatifs sans critères pertinents ;
- remarques particulières pour les calculs :
    - régulièrement présentés en lignes et non en tableaux
    - non justifiés, ni expliqués
    - résultats peu mis en évidence et non commentés
    - nécessité d'une calculatrice à disposition
    - vigilance sur la lisibilité des chiffres
- quelques copies avec des fautes d'orthographe ;
- des difficultés de lisibilité dues à des écritures peu soignées.

4. Conseils aux candidats

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.

Pour réussir à un concours de recrutement de l'enseignement secondaire du haut niveau, il faut :

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)
    - maîtrise des connaissances tant **techniques que théoriques** liées au programme de cette option.

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 toutes les questions pour lesquelles la candidate ou le candidat se sent performant-e.

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.
- savoir 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	168
DISTRIBUTION DES NOTES (ramenée sur 20)	
Moyenne	5,65
Écart-type	4,04
Meilleure note attribuée	16
Note la plus basse	0
RÉPARTITION DES NOTES	
	Nombre de notes
0 < note < 5	65
5 ≤ note < 10	68
10 ≤ note < 12	18
12 ≤ note < 14	11
Note ≥ 14	6
Nombre d'absents	14

	MANAGEMENT	**AGIR**
Moyenne	5,13	7,22
Écart-type	4,06	5,10
Maximum	16	20
Minimum	0	0
0 < note < 5	77	63
5 ≤ note < 10	62	52
10 ≤ note < 12	15	8
12 ≤ note < 14	8	28
Note ≥ 14	6	17

On notera tout d'abord que si la moyenne est moins bonne cette année, par rapport à l'an passé, cela s'explique en partie par l'augmentation du nombre de candidats : vu l'augmentation du nombre de postes au concours, le nombre d'admissibles a augmenté substantiellement et la

commission MANAGEMENT a interrogé cette année 168 candidats (contre 117 en 2012). La moyenne s'en ressent donc (5,65 contre 7,78 en 2012).

Cela étant, si on s'en tient au 1er tableau (celui qui permet la comparaison avec 2012) il y a eu moins de bonnes ou de très bonnes prestations cette année : 6 notes strictement supérieures à 14 en 2013 contre 11 en 2012 (mais, 29 notes - 11 + 18 - dans l'intervalle 10 ≤ note < 14 en 2013 contre 22 en 2012). Le nombre de notes strictement inférieures à 10 augmente fortement : 133 (65 + 68) contre 64 (21 + 43) en 2012.

LEÇON PORTANT SUR LE MANAGEMENT

1. Commentaires sur l'épreuve

La session 2013 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 (1e 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.

2. Sujets proposés

- Entreprise et parties prenantes : quelle transparence ?
- Individualisation ou mobilisation collective
- Quel management des aléas pour l'entreprise aujourd'hui ?
- Ressource de l'entreprise et liberté des choix stratégiques
- Leadership et créativité
- Le consommateur, une ressource pour l'entreprise
- Manager une association : mimétisme ou pratiques singulières ?
- La dynamique des compétences dans l'entreprise
- Penser global, agir local ?
- Gérer l'intelligence collective ?
- Coopération et compétition au sein des organisations
- Distance et implication des salariés

Cette année encore, ces derniers ont été d'une grande diversité, avec le souci d'un ancrage qui soit à la fois théorique et ancré dans les pratiques factuelles.

3. Traitements des sujets par les candidats

3.1. L'exposé :

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

a. Sur le plan scientifique, de manière générale, **le jury tient d'abord à rappeler que la dimension académique reste prépondérante dans l'évaluation finale**, et que cette épreuve continue de reposer sur une bonne maîtrise des théories et des pratiques du management. **Les sujets proposés privilégient donc des thématiques qui ont fait et continuent de faire l'objet de travaux de recherche** dans le domaine des sciences de gestion, afin de mesurer l'aptitude des candidats à intégrer ces problématiques nouvelles à leur réflexion. Il en sera de même dans l'avenir.

Dans les faits, trop d'exposés se sont une nouvelle fois limités à l'énoncé de théories générales et éprouvées (il n'y a pas que D'Aveni ou Drucker comme auteurs récents !!!), sans véritable développement, et sans que le lien au sujet ne soit toujours clairement établi. Mises à part quelques prestations de très bonne qualité sur le plan scientifique, le jury a déploré ce manque de culture en management des organisations d'une majorité de candidats, alors que l'intitulé même de l'épreuve nécessite de connaître une telle culture. Encore une fois, le changement dans la nature de l'épreuve ne modifie en rien le niveau d'exigence du jury à ce niveau, et c'est l'objet de l'état de l'art que d'y répondre.

Il convient néanmoins de bien prendre la mesure des caractéristiques de l'épreuve, et la candidate ou le candidat doit tenir compte du temps imparti (25 minutes d'exposé au lieu de 40), ce qui nécessite de davantage faire preuve d'esprit de synthèse. Les examinateurs ont néanmoins remarqué cette année qu'il n'y a plus eu de candidats qui ont semblé découvrir le nouveau format de l'épreuve le jour de l'interrogation. Dans sa globalité, le temps a été mieux respecté entre l'état de l'art d'une part, et la partie pédagogique et didactique d'autre part.

Dans de trop nombreux cas, le sujet n'a pas été 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'a pas souvent été le cas.

Enfin, en ce qui concerne la nécessité d'illustrer le propos et de l'ancrer dans la pratique des organisations, le jury ne peut se contenter d'une multiplication (parfois sans fin) d'exemples d'entreprises sans aucun approfondissement, parfois anciens et sortis de manuels ou d'ouvrages très connus mais plus toujours d'actualité. Les entreprises citées ne peuvent pas se limiter à Apple ou Google (comme cela a déjà été noté pour l'écrit). Chaque exemple doit être au service de l'argumentation, ce qui suppose que la candidate ou le candidat en ait une connaissance suffisante afin de pouvoir l'exploiter judicieusement. Les questions posées par les membres du jury lors de l'entretien ont révélé que les candidats avaient souvent du mal à justifier leurs choix, et que leurs connaissances du monde de l'entreprise restaient superficielles.

b. Sur le plan de la transposition didactique et de la mise en œuvre pédagogique du sujet, soulignons tout d'abord que de nombreux candidats ont cherché plus que dans le passé à différencier clairement didactique et pédagogie, ce qui a été apprécié. Si le travail didactique consiste à considérer le lien entre la dimension scientifique (état de l'art) et son exploitation dans le cadre d'un programme d'enseignement, le travail pédagogique consiste à proposer une mise en œuvre dans la classe d'un élément de programme d'enseignement. Le jury regrette cependant que certains candidats n'aient pas réalisé une véritable analyse didactique et se sont en effet contentés d'un « prêt à porter » pédagogique sans véritable valeur ajoutée.

Dans la très grande majorité des cas, le jury déplore que la seconde partie de l'exposé soit encore un peu sacrifiée et se limite à moins de 5 minutes. Sur le fond, le jury note l'effort fait par de nombreux candidats de ne plus présenter seulement une fiche pédagogique et d'avoir une réflexion en la matière. Le jury rappelle que cette fiche pédagogique n'est absolument pas exigée, et ce d'autant moins qu'elle ne fait pas l'objet d'une véritable exploitation par la candidate ou le candidat : c'est la dimension didactique qui doit être privilégiée.

De même, le jury a observé un manque d'articulation et de cohérence entre les parties scientifique et didactico-pédagogique. Certains candidats, trop polarisés par le programme ou le référentiel, se sont également laissés enfermer dans une entrée unique, alors que plusieurs entrées étaient possibles. Le jury aurait d'ailleurs souhaité que ces candidats envisagent ces différentes hypothèses, avec un traitement pédagogique différencié, cela n'a été que très rarement le cas. Le programme ou référentiel du diplôme peut être une aide, mais pas la seule, pour trouver cette porte d'entrée.

c. Sur le plan de la forme : Il semble que le nouveau format de l'épreuve ait conduit à un certain relâchement des candidats à ce niveau. La structuration de l'introduction n'a pas toujours été suffisamment rigoureuse et il y a un manque de progressivité, une multiplication de questions sans qu'aucune problématique n'émerge vraiment, une gestion du temps approximative et une certaine précipitation en fin d'exposé, un déséquilibre entre les parties, un traitement didactique du sujet encore absent parfois, un manque d'articulation et de cohérence entre les différents points abordés.

Les transparents ont également été beaucoup plus nombreux dans les présentations (sans que leur utilité soit toujours manifeste). Le jury a cependant regretté qu'ils soient souvent surchargés, ce qui a nui à la clarté pédagogique. Les transparents doivent être a minima utilisés pour mentionner la problématique et le plan, ils peuvent également utilement servir à introduire d'autres éléments tels un modèle ou un schéma. Toute présentation de schémas et de tableaux doit cependant s'accompagner de leurs sources (auteur, date, ouvrage), et apporter une véritable valeur ajoutée.

3.2. L'entretien

Le questionnement porte dans un premier temps sur la compréhension et la pertinence des concepts et théories introduits par la candidate ou le candidat lors de l'exposé. L'entretien permet donc de vérifier le niveau scientifique du candidat, d'approfondir certains développements afin de connaître l'étendue de ses connaissances, et ce au-delà des références théoriques qu'elle ou il aura 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 que d'en percevoir les limites éventuelles. Enfin, une partie du temps a également été consacrée à la seconde partie de l'exposé, le candidat devant justifier ses choix didactiques et pédagogiques.

3.3. Conseils aux candidats

- Prendre un temps de réflexion suffisant pour bien définir les termes du sujet et l'analyser. Ne pas se précipiter dans la lecture du programme ou 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. Veiller également à un meilleur équilibre entre celles-ci, le travail didactique et pédagogique, en particulier, doit être davantage valorisé. 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 (voire récitées) 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.
- Ne pas multiplier les transparents, veiller à ce qu'ils apportent une véritable valeur ajoutée, qu'ils soient bien lisibles et pas trop surchargés (notamment lors de la présentation d'une fiche pédagogique). Compte tenu de la nature de cette nouvelle épreuve, la candidate ou le candidat doit également montrer qu'il maîtrise parfaitement les supports pédagogiques utilisés (rétroprojecteur, tableau).
- En ce qui concerne sa documentation personnelle, la candidate ou le candidat veillera à n'utiliser que des ressources connues, et dans la mesure du possible indexées, afin de faciliter la recherche. Les dictionnaires, glossaires peuvent également s'avérer utiles pour la définition des concepts et autres termes du sujet.
- Il est également impératif que la candidate ou le candidat dispose d'un exemplaire de chaque programme ou référentiel requis pour cette épreuve, et qu'elle ou il en ait une bonne connaissance.
- 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.
- **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. Les candidats doivent éviter d'utiliser un langage familier, et proscrire tout comportement désinvolte (tel qu'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 d'ensemble

Les données quantitatives relatives aux deux parties de l'épreuve sont déjà présentées dans la partie précédente du rapport consacrée à la « leçon portant sur le management ». Pour la partie « Agir en fonctionnaire de l'État de façon éthique et responsable », ces données révèlent deux traits marquants :

- une forte amplitude des notes attribuées dans cette sous épreuve,
- une moyenne néanmoins élevée (comparativement aux autres épreuves).

La part des bonnes notes dans le total est importante avec notamment 45 candidats (sur 168) ayant obtenu une note égale ou supérieure à 12, dont 17 candidats une note supérieure ou égale à 14. En revanche, la note zéro a été attribuée quatre fois cette année.

2. Commentaires sur l'épreuve

La session 2013 s'inscrit dans la continuité de la session 2012 :

- 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.

Les titres des sujets étaient :

- Le plagiat
- L'inspection
- La tricherie en classe
- Les réseaux sociaux et la laïcité
- Le rythme des devoirs et le projet d'établissement
- La violence en classe
- Le travail en groupe et la notation
- Le suivi de stage en entreprise
- L'absentéisme en STS
- La poursuite d'année ou l'entrée dans la vie active ?
- Choix d'orientation

- Soutenance de stage et présence du tuteur

Il convient de rappeler que si le titre du sujet donne évidemment une indication quant à l'un des thèmes à aborder, il n'en fixe pas les limites et il ne signifie pas que le sujet se réduise à ce seul thème.

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 candidats ont su analyser la situation présentée dans toute sa complexité.

À l'opposé et peut être en raison du plus grand nombre de candidats admissibles à cette session, 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 du candidat) que pendant les quatre heures de préparation de l'épreuve.

4.2. L'entretien :

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

4.3. Conseils aux candidats

- Prendre un temps de réflexion suffisant pour analyser la situation présentée et se questionner : Quelle (s) sont la (les) question (s) et le (s) problème (s) sous-jacent (s) ? Quelle est l'actualité éventuelle du sujet ?
- S'appuyer sur les consignes de travail pour préparer l'exposé : analyse (qualification des et enjeux), les règles applicables, les actions à mener et les acteurs à faire intervenir si nécessaire.
- Inscrire sa démarche personnelle (agir) dans l'organisation qu'est l'éducation nationale. La professeure ou le professeur est acteur-rice dans sa classe, dans l'établissement, dans l'académie. Ces différents niveaux, les acteurs, leurs responsabilités, sont à connaître et à intégrer dans la réponse. Certains candidats ont le tort de concentrer exclusivement leurs réponses sur leur seule action individuelle.
- Lors de l'exposé, éviter de commencer par une relecture, même partielle, du contexte du sujet.

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 idoine de l'admissibilité. Les candidats peuvent utiliser la documentation qu'ils ont apportée.

1. Sujets proposés pour la session 2013

- Le juge et l'entreprise ;
- La liberté d'entreprendre ;
- Les ruptures en droit des affaires ;
- La transparence dans la vie des affaires,
- Les droits du salarié et les technologies de l'information et de la communication (TIC).

2. Résultats

Nombre de candidats présents	**50**

Distribution des notes	
Moyenne	6,56/20
Note la plus élevée	19/20
Note la plus basse	0,25/20
Écart-type	5,18

Répartition des notes	
Inférieures à 5	24
Comprises entre 5 et moins de 8	7
Comprises entre 8 et moins de 10	4
Comprises entre 10 et moins de 14	9
Égales ou supérieures à 14	6

Le nombre des candidats a augmenté de 78,57%. Cinquante candidats se sont présentés à l'épreuve de droit, contre vingt-huit en 2012.

La moyenne des notes est en baisse - il est vrai qu'il y a davantage de candidats-. Elle ressort à 6,56/20 (7,98 l'année passée).

Les résultats sont contrastés.

L'écart type qui s'établit à 5,18 témoigne du niveau de prestation très différent selon les candidats ; il était de 4,66 en 2012. Les notes vont de 0,25/20 à 19/20 ; elles s'étageaient de 0,5/20 à 16/20 l'an dernier.

Surtout, près de la moitié des candidats (48%) ont une note inférieure à 5/20, neuf ayant une note égale ou inférieure à 1/20. En 2012, sept candidats (25%) avaient une note inférieure à 5/20, dont trois une note égale ou inférieure à 1/20.

Sept candidats (14% de l'effectif) ont une note égale ou supérieure à 5/20 et inférieure à 8/20 (contre 25% en 2012).

Quatre (8% de l'effectif) ont une note égale ou supérieure à 8/20 et inférieure à 10/20 (contre 14% en 2012).

Seulement 30% des candidats obtiennent une note égale ou supérieure à 10/20 (contre 36% en 2012). Neuf candidats (18% de l'effectif) ont une note égale ou supérieure à 10/20 et inférieure à 14/20. Six (12% de l'effectif) ont une note égale ou supérieure à 14/20, quatre 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 candidats présentent un exposé de quarante minutes au maximum. La plupart, notamment les meilleurs, 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.

Les candidats ont utilisé 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 candidats 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 l'année dernière, des candidats étaient dépourvus de toute connaissance 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 de la candidate ou du candidat qu'elle ou il analyse le sujet et démontre ainsi sa capacité à raisonner. La plupart des candidats 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 candidats sur la nécessité d'actualiser leurs connaissances dans des matières où se succèdent les réformes. Il a apprécié que certains citent une loi publiée quelques jours auparavant.

Quant aux réponses aux questions, nombre de candidats qui avaient su utiliser leur documentation révélaient leur ignorance de notions fondamentales.

Au demeurant, plusieurs candidats ont présenté un exposé argumenté et répondu aux questions de façon satisfaisante voire brillante.

EXPOSÉ PORTANT SUR L'ÉCONOMIE

1. Les résultats

RÉSULTATS D'ENSEMBLE		
Nombre de candidats interrogés		118
DISTRIBUTION DES NOTES		
Moyenne		5,74
Écart-type		4,28
Meilleure note attribuée		18
Note la plus basse		0
RÉPARTITION DES NOTES		
	Effectif	Fréquence
[0-5[	57	48,30%
[5-10[	39	33,05%
[10-12[	9	7,62%
[12 - 14[	4	3,39%
[14 - 20[	9	7,62%

118 candidats ont été interrogés en économie (contre 89 en 2012). La note moyenne est de 5,74, très inférieure à celle de l'année passée (7,34). Il semble 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). Alors que la réforme introduite l'avait été, en 2012, au bénéfice des candidats, qui s'étaient avérés, en moyenne, plus à l'aise sur un oral « mono-disciplinaire » que sur une interrogation qui requerrait des connaissances dans trois disciplines identifiées, 2013 marque une inflexion notoire.

Seuls 11% des candidats ont obtenu une note supérieure à la moyenne (contre 19,20% en 2011 en TEJS et 29% en 2012 en économie) et les très bonnes notes sont aussi plus nombreuses : 7,62% des candidats ont obtenu une note supérieure à 14 (contre 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), contre 1/3 en 2012.

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

1. un premier groupe est composé de prestations satisfaisantes, jugées suffisantes, voire bonnes ou très bonnes. Il regroupe près de 19% des admissibles interrogés. 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.

2. Un deuxième groupe (33%) concerne les prestations caractérisées par une défaillance :

    1. 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 ;
    2. 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.

3. 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 :

    3. une absence de connaissances et d'importantes confusions théoriques ;
    4. un manque de réflexion sur le sujet ou une incompréhension totale de la signification, la portée et l'intérêt du sujet ;
    5. 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 ;
    6. 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

Il y a eu 9 journées d'interrogation.
Les sujets tirés ont été:

- Protection de l'emploi et performance du marché du travail
- Le financement de la protection sociale
- Faut-il un nouveau système monétaire international ?
- Les pays développés peuvent-ils se passer d'industrie?
- La politique budgétaire en union monétaire
- Les politiques monétaires non conventionnelles
- La croissance contre la cohésion?
- Quelles politiques de croissance pour l'Union Européenne aujourd'hui ?
- Systèmes de retraite et risques.

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 sur la politique budgétaire dans une union monétaire, le développement des politiques monétaires non conventionnelles, les politiques de croissance dans l''union européenne sont clairement reliés à la séquence vécue, notamment dans l'union monétaire européenne, depuis le déclenchement de la crise financière de 2008, et au débat qu'elle a suscité et qu'elle continue de susciter. Mais la crise économique a aussi relancé la question de l'impératif industriel (les pays développés peuvent-ils se passer d'industrie?) et interroge à plus long-terme la question des performances structurelles des économies et de la pérennité de l'État social (protection de l'emploi, financement de la protection sociale, systèmes de retraite, croissance et cohésion).

Ils sont aussi répartis par domaine, avec des sujets plutôt « macro » et de politique économique (Faut-il un nouveau SMI ? Les politiques budgétaires en union monétaire, les politiques monétaires non conventionnelles, quelles politiques de croissance pour l'union européenne ? La croissance contre la cohésion?) et d'autres plus « micro » ou « méso-économiques » (protection de l'emploi et performances du marché du travail, le financement de la protection sociale, les pays développés peuvent-ils se passer d'industrie ? Systèmes de retraite et risques).

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

3. Commentaires sur l'épreuve

Le 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 masse de détails. Une accumulation d'anecdotes ou un catalogue de poncifs nuisent à l'intérêt porté à l'exposé. La plupart des meilleurs exposés sont présentés en 30 minutes.

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 des 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 de la candidate ou du candidat 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 par la candidate ou le candidat. Il est donc déconseillé de multiplier les allusions, dans l'exposé, à des théories ou des notions qui ne sont pas maîtrisées.

Commentaires sur le fond

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

- Certains 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 « les politiques monétaires non conventionnelles », « les politiques budgétaires en union monétaire »*)*. Des mécanismes de base ne sont pas maîtrisés. Des théories pourtant standards sont ignorées (nouvelle économie géographique, théories du fédéralisme budgétaire, ...).

Les meilleurs candidats, on l'aura compris, sont ceux 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 oeuvre 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, aux hors sujet ou à un traitement partiel du sujet (par exemple ne traiter de la cohésion que sous l'angle de la cohésion sociale, n'aborder la question de la politique budgétaire en union monétaire que sous l'angle empirique de la crise des finances publiques dans l'UME,...).

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 de la candidate ou du candidat 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, certains candidats ont confirmé la qualité de leurs exposés en se montrant à la fois compétents et pédagogues. D'autres ont renforcé l'impression que les membres du jury ont pu avoir au cours de l'exposé : ils ne maîtrisent en réalité que très imparfaitement les arguments de leur propre développement ; ils méconnaissent des théories économiques élémentaires ou les concepts et mécanismes basiques ; ils n'ont pas pris soin d'actualiser leurs connaissances ni leurs informations ; ils ne parviennent pas à utiliser

convenablement les 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.

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 contreproductif, 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 candidats 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. Certains candidats ont un débit trop rapide, ce qui nuit à la prise de notes du jury, mais le débit trop lent de quelques autres porte préjudice à la compréhension.

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.

De nombreux candidats apparaissent fatigués 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 du candidat, la rigueur de la structuration de sa pensée.

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

OPTION A : ADMINISTRATION ET RESSOURCES HUMAINES

1. Les résultats

Résultats d'ensemble	
Nombre de candidats interrogés	41
Distribution des notes	
Moyenne	6,71
Écart-type	03,55
Note la plus basse	01,00
Meilleure note	14,00
Répartition des notes	
de 0 à 4,9	13
de 5 à 9,9	18
de 10 à 13,99	8
14 et plus	2

2. Les sujets retenus

Les quatre sujets retenus lors de cette session s'appuient sur des cas soulevant des problématiques d'administration, d'organisation et de gestion des ressources humaines intégrant plus particulièrement des concepts et théories relatives à l'évaluation des compétences, à l'adaptation et au transfert de compétences, à la démarche compétence, à la gestion de l'absentéisme, au climat social, à l'analyse des processus, au changement organisationnel, au pilotage de projet ainsi qu'au diagnostic RH.

Les thématiques suivantes ont été proposées :

- le processus d'évaluation des compétences dans une PME de menuiserie,
- la gestion de l'absentéisme dans un centre hospitalier,
- la conduite d'un nouveau projet d'automatisation dans une PMI de mécanismes et automatismes industriels,
- la mise en place d'un accord relatif au contrat de génération dans les sociétés d'assurances.

2. Commentaires sur le déroulement de l'épreuve

Commentaires sur le fond

Comme l'année précédente, cette session a permis de constater que les candidats étaient dans l'ensemble bien préparés pour l'épreuve. La grande majorité des candidats ont 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 candidats ont eu tendance à proposer des problématiques générales, extrapolées à partir du contexte ou d'un élément du contexte, sans s'interroger sur la réalité de son fondement ni sur son caractère opératoire. Les membres du jury rappellent aux candidats 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 et réalistes.

Cette année, 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 candidats à « *mobiliser des grilles de lecture théoriques adaptées afin d'analyser la situation et de proposer des améliorations pertinentes et réalistes* » et rappelaient en outre que « *l'articulation entre les concepts théoriques et le contexte du(des) cas ainsi que l'utilisation d'outils de gestion appropriés seront également primordiales pour conduire vos missions*. »

Les candidats 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 exposés sans cohérence alternant des références théoriques et des préconisations pratiques en dehors de toute logique de réflexion ou d'action nécessairement contextualisée.

Les candidats les plus talentueux ont su prendre des distances avec un questionnement relativement standardisé pour construire des problématiques pertinentes, mobiliser des outils conceptuels et des 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, de nombreux candidats ont cité des auteurs sans manifestement les avoir lus, 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 aux candidats que l'association d'une notion à un ou une auteur-e en liant les deux par un « *au sens de…* » ne constitue en aucune manière une référence théorique. Il convient

donc de rappeler que le recours à des auteurs implique toujours de montrer explicitement en quoi leurs travaux peuvent aider le décideur à mieux appréhender le contexte de la situation 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 éclairer une analyse ou enrichir une réflexion personnelle plutôt que de montrer qu'elle ou il est capable de les citer correctement. Les candidats doivent savoir qu'ils prennent un risque en citant lors de l'exposé une théorie mal maîtrisée. Ils s'exposent en effet à une probable défaillance lors de l'échange avec un-e membre du jury souhaitant éclaircir ce point théorique.

Les sujets proposés invitaient explicitement les candidats 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. Les candidats doivent savoir 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 réflexion préalable sur les types d'outils appropriés à l'analyse et à l'évaluation de la situation présentée. Il n'est donc pas demandé aux candidats 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 candidats 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 candidats doivent nécessairement montrer leur aptitude à adopter différents points de vue et témoigner de leur capacité à prendre de recul pour relativiser et nuancer l'efficacité des solutions proposées.

Commentaires sur la forme

Tous les candidats ont obéi aux règles de l'épreuve en proposant des exposés structurés dans le temps qui leur était imparti. Ils se sont prêtés avec application à l'entretien sous forme de questions-réponses avec les membres du jury.

Au cours de cette session, seule une minorité de candidats ont utilisé l'intégralité des 40 minutes d'exposé sans que cela ait réellement contribué à valoriser leur exposé. Les membres du jury profitent de ce constat pour rappeler aux candidats qu'il s'agit d'une durée maximale, et que des exposés de 30 à 35 minutes au contenu substantiel sont toujours appréciés par le jury.

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

Les candidats doivent savoir que les membres du jury ne cherchent en aucun cas à les piéger et que les questions posées ne sont pas précédées, dans leur esprit, de réponses préconçues. Ces questions doivent être comprises comme des incitations à exposer une réflexion personnelle construite et argumentée. Ce que les candidats 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 et pragmatique.

3. Conseils aux candidats

L'objet de l'épreuve consiste à proposer l'analyse et la résolution d'un cas autour d'une problématique pertinente dégagée par la candidate ou le candidat. Le jury attend donc un plan bien équilibré dont les diverses parties sont annoncées dès la fin de l'introduction.

Une introduction comportant :

- la présentation d'une thématique générale,
- la définition précise des termes et des concepts mobilisés par le cas ;
- la formulation explicite d'une problématique contextualisée ;
- la proposition d'un plan.

Un développement articulé autour de :

- la mise 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.

Une conclusion comprenant :

- le rappel de la problématique contextualisée ;
- la synthèse des propositions de solutions contextualisées ;
- les limites éventuelles des solutions préconisées.

Les qualités de synthèse et de rigueur intellectuelle des candidats 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.

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 convaincre l'efficacité de la (ou des) solution(s) proposée(s).

Il est recommandé aux candidats de conserver pendant toute l'épreuve une attitude ouverte (positionnement, regard, gestuelle…) en témoignant d'une écoute attentive. Les transparents doivent être soignés (titre, lisibilité, numérotation, sources éventuelles…) et en nombre suffisant (problématique et plan au minimum). Il est recommandé de prévoir une illustration lorsque le cas amène à présenter un outil de gestion (par exemple, une grille d'évaluation).

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 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 pour la candidate ou le candidat de montrer ses capacités de réflexion, d'écoute, d'argumentation et d'adaptation.

Enfin le jury constate à chaque session que l'échec n'est souvent que « temporaire » et que les candidats persévérants réussissent après plusieurs « essais ». Nous encourageons donc à la persévérance et au travail.

Exemple de sujet

Le sujet reproduit à la page suivante est l'un des cinq proposés aux candidats durant cette présente session. Il traite de la gestion de l'absentéisme dans un centre hospitalier.

LA GESTION DE L'ABSENTÉISME AU CENTRE HOSPITALIER DE M.

Le Centre Hospitalier de M. est un établissement public de santé qui offre une palette complète de soins organisée en trois grands pôles : psychiatrie, médecine-chirurgie-obstétrique (MCO), gériatrie.

Les fonctions et tâches des équipes soignantes, leur charge et conditions de travail, sont très différentes d'un pôle à l'autre.

Pour l'année 2012, la DRH du Centre Hospitalier de M. a comptabilisé 25,15 jours d'absence par agent pour motifs médicaux, alors que la moyenne des établissements de la même catégorie, au niveau national, s'est élevée à 19,4 jours. L'absentéisme est un phénomène diffus qui concerne le Centre Hospitalier dans sa globalité. En effet, l'étude de la répartition du nombre de jours d'absence par agent par unité fonctionnelle ne permet pas de conclure que le niveau de l'absentéisme est étroitement lié à la nature des activités du secteur.

L'absentéisme est aujourd'hui intégré dans le fonctionnement des équipes. Si tous les agents absents ne sont pas remplacés, notamment ceux en arrêts maladie de courte durée, il est fréquent, par exemple, qu'un(e) aide-soignant(e) soit remplacé(e) par une personne ne disposant pas de la qualification ASH (agent des services hospitaliers) requise. Le glissement des tâches est devenu courant. Ce fort taux d'absentéisme contraint les agents présents à réaliser des heures supplémentaires dont le montant exact n'est pas exactement connu. Cependant, tout laisse à penser que leur paiement pèse lourd sur le budget du Centre Hospitalier.

La Direction du Centre Hospitalier est plus particulièrement préoccupée par l'absentéisme du personnel non médical. Même si ses marges de manœuvre sont par ailleurs limitées (aucun système ne permet de récompenser réellement des agents méritants, à l'inverse les possibilités de sanctions d'un agent qui n'exerce pas correctement son travail sont limitées et souvent peu efficaces), elle a la volonté d'en faire une priorité.

Une recherche, réalisée par un laboratoire du CNRS sur ce thème, est actuellement en cours dans l'établissement. Sans attendre ses propositions qui n'interviendront qu'en fin 2013, des actions correctives doivent être lancées. ***En tant que responsable des ressources humaines du Centre Hospitalier, il vous est demandé de :***

1. Procéder à un diagnostic de la situation actuelle.

2. Proposer un plan d'action et des pistes d'amélioration.

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(des) cas ainsi que l'utilisation d'outils de gestion appropriés seront également primordiales pour conduire vos missions.

Annexe 1 - Effectif du personnel non médical et répartition selon la filière en 2012

- 1292 titulaires et stagiaires soit 1125,25 ETP*
- 34 contractuels à durée indéterminée soit 29,40 ETP
- 162 contractuels à durée déterminée soit 152,29 ETP
- 24 titulaires appartenant au pool de remplaçants soit 22,79 ETP

Filière administrative :	7,90 %
Filière médico technique :	2,56 %
Filière technique :	9, 98 %
Filière soignante :	79,56 %

ETP = emploi temps plein

Annexe 2 - Absentéisme et statut de la fonction publique hospitalière

Le cadre général est fixé par la loi du 13 juillet 1983, qui précise le statut général de la fonction publique, et par la loi du 9 janvier 1986 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique hospitalière.

Les agents titulaires du service public hospitalier sont soumis au statut de la fonction publique hospitalière. Ce statut comporte un ensemble de règles précisant les droits et sujétions qui régissent la carrière des fonctionnaires. Les sujétions trouvent leur justification dans la dimension service public des tâches dont ils ont la responsabilité, obligation renforcée du fait des exigences de l'intérêt général.

Annexe 3 - La règle du service fait (article 77 de la loi n°8633 du 9 janvier 1986)

La règle du service fait est l'un des fondements du statut de la fonction publique, étroitement lié au droit à rémunération. En cas d'absence non autorisée, selon l'article L.859 du C.S.P., « ils sont immédiatement placés dans la position de congé sans traitement, à moins de justification présentée dans les 48 heures et reconnues valables par l'administration ». Cette règle statutaire de la fonction publique renforce l'importance accordée à l'obligation de présence des agents, conformément au principe de continuité du service public.

Annexe 4 - La gestion des absences au quotidien

De manière générale, les absences pour maladie ordinaire et les absences de courte durée ne font pas l'objet d'un remplacement systématique. Par contre, le poste des agents en congé longue maladie ou longue durée peut être proposé à un agent appartenant à un « *pool* » de remplaçants pour ces besoins.

En cas de non disponibilité, la DRH recrute alors, pour une période bien déterminée, une personne susceptible d'occuper le poste de la personne absente. Ce dernier type de personnel n'est pas comptabilisé dans l'effectif réel, contrairement aux agents du « *pool* » de remplacement. Les services de soins ne sont donc pas vraiment désorganisés à court terme par ce type d'absentéisme.

Par contre, la prise en compte des absences de courte durée est un exercice de gestion difficile pour les cadres qui se trouvent parfois contraints de faire appel à des agents en repos hebdomadaire, en journée RTT, ou même, au pire, en congé annuel. Évidemment, cette pratique génère des mécontentements et des différends. Mais l'encadrement, soucieux d'assurer la continuité du service public de santé, n'a pas d'autre alternative.

Dès lors que le seuil de sécurité, mesuré au moyen d'un ratio « agent présent par lit », n'est pas strictement compromis, l'équipe ne reçoit aucun effectif complémentaire. D'où une charge de travail accrue pour le personnel présent qui doit assumer les tâches normalement dévolues aux agents absents. À cela s'ajoute le renforcement des normes qualité et vigilance sanitaire qui, lui aussi, augmente la charge de travail des agents.

Par ailleurs, l'absentéisme peut amorcer un phénomène en spirale : la surcharge de travail provoque un supplément de stress favorisant lui-même des risques de surmenage, de *« burn out »*. Certains agents présents pourront avoir la tentation de recourir à l'absence pour échapper à ce risque.

Annexe 5 - Les incidences financières de l'absentéisme

Chaque absence d'un agent a un coût financier direct ou indirect pour le Centre Hospitalier. Leur cumul pèse de manière non négligeable sur son budget. En effet, les charges liées au personnel représentent, selon la moyenne nationale, environ 2/3 des charges d'exploitation d'un établissement de santé. En 2012, au CH de M., les dépenses de personnel s'élevaient à 65 139 700 € pour un montant total de dépenses d'exploitation de 84 904 591,55 €. En 2012, les charges de personnel se décomposaient de la façon suivante :

- 53 121 000 € pour le personnel non médical, soit une augmentation de 2,99% par rapport à 2011,
- 12 018 700 € pour le personnel médical, soit une augmentation de 6,2%.

Évaluation des coûts directs

Un agent absent perçoit tout ou partie de sa rémunération. L'hôpital continue de prendre en charge la rémunération des absents ainsi que les charges. Ainsi, le montant total des salaires versés dans le cadre des absences en 2012 a été le suivant :

- absences liées aux CLM/CLD : 1 517 024 € ;

- absences liées aux accidents de travail, trajet et maladies professionnelles : 106 504 €.

Dans les coûts directs afférents à l'absentéisme, il faut ajouter les frais liés à leur remplacement.

Évaluation des coûts indirects

Le traitement quotidien des absences est particulièrement chronophage. Il faut donc intégrer les frais de régulation de l'absentéisme même s'ils ne sont pas facilement quantifiables.

Les cadres, notamment, passent énormément de leur temps de travail à la modification des plannings et au rappel des personnels afin que les services disposent de l'effectif nécessaire à la sécurité des soins. Les cadres supérieurs sont eux même régulièrement mis sur la sellette en cas d'absences imprévisibles posant des problèmes de fonctionnement sérieux.

À la Direction des ressources humaines, un agent administratif, est plus particulièrement chargé d'enregistrer les absences.

Enfin, l'analyse du travail durant une semaine, d'aides soignant(e)s remplaçant(e)s, permet de constater que la part de travail non fait, les risques d'erreurs et de dysfonctionnements divers, représente un écart de productivité entre agents remplacés et agents remplaçants d'environ 15 %.

Annexe 6 - Le témoignage apporté par la DRH au chargé d'étude du CNRS

« […] Sans augmentation d'effectifs totalement équivalente, nous n'avons jamais « digéré » la mise en place des 35 heures. Pour le moment, la sécurité sanitaire des patients n'est pas affectée, grâce à la conscience professionnelle de nos équipes de professionnels de la santé. Mais, le métier de soignant(e) repose sur un principe de forte solidarité au sein de chaque équipe. L'absentéisme menace donc la cohésion des équipes en créant une fracture entre absents et présents […] Pendant longtemps, le service de la médecine du travail n'a pas été en mesure de remplir ses missions. Mais l'équipe vient d'être renforcée, un poste de médecin du travail resté longtemps vacant vient d'être pourvu, il sera assisté d'une infirmière […]

De toute évidence, ce sont les agents de la catégorie C de la filière soignante, aides-soignants et agents des services hospitaliers, qui sont le plus souvent absent. Ils cumulent contraintes physiques et psychologiques, ils manquent de reconnaissance sociale, leurs tâches ne sont pas valorisées et leur salaire peu attractif […]

Et puis notre CH se trouve face à deux concurrents extrêmement sérieux : la clinique Axel qui déploie une activité chirurgicale très forte et le CHU de T. qui, du fait de la proximité géographique, capte une partie de nos patients. Dans ce contexte, toute dégradation de l'image de l'établissement pourrait directement menacer notre développement. Le financement des hôpitaux, basé sur la fameuse tarification à l'activité, rend encore plus urgent la nécessité d'agir. Une baisse d'activité risquerait de fragiliser et menacer le devenir de notre CH […] ».

Annexe 7 - Données chiffrées des absences médicales du personnel non médical (2011)

Elles recouvrent les absences suivantes :

- maladie ordinaire
- maternité, adoption, grossesse pathologique,
- accidents du travail, du trajet et maladie professionnelle
- CLM, CLD

Nombre de jours d'absences pour causes médicales : 37 790

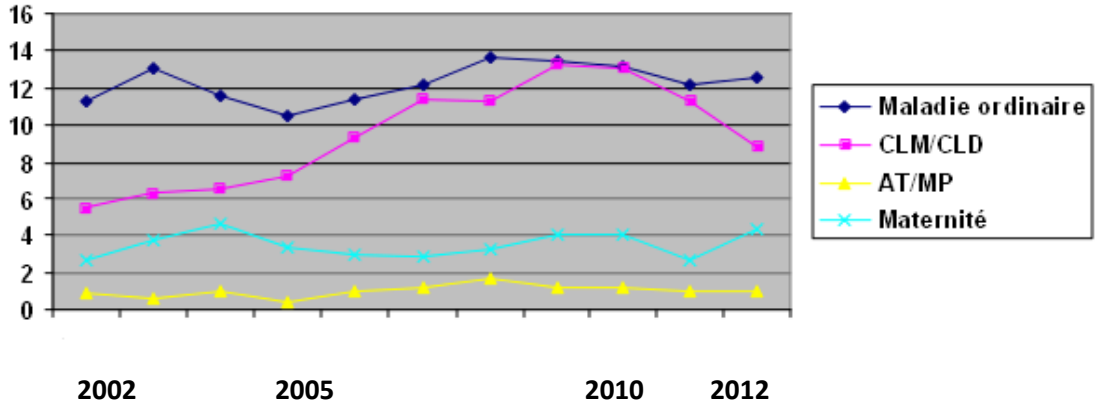
Nombre de jours d'absence total : 40 478

Nombre de jours théoriques de travail : 252 876

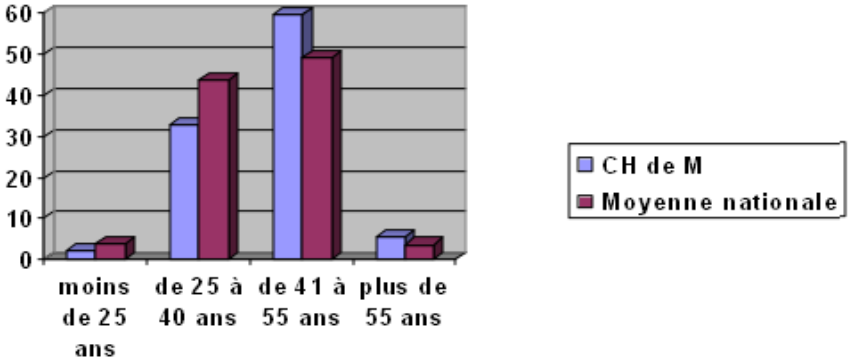
Répartition en %	**Moyenne nationale**	**CH de M.**
Maladie ordinaire	46	47
Maternité, adoption, grossesse pathologique	17,8	11
Accidents du travail, du trajet et maladie professionnelle	8,2 1,5	3,8
CLM, CLD	13,9 12,6	38,2

Annexe 8 - Les motifs des absences de 2002 à 2012

Nombre de jours d'absences



Annexe 9 - Répartition du personnel non médical selon les classes d'âge en 2012



moins de 25 ans : 1,93 %

de 25 à 40 ans : 32,82 %

de 41 à 55 ans : 59,76 %

plus de 55 ans : 5,49 %

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

OPTION B : FINANCE ET CONTRÔLE

1. Les résultats

	Session 2013
Nombre de candidats présents	**55**
Moyenne	**7,5**
Ecart type	**3,6**
Note la plus élevée	**15**
Note la plus basse	**0**

Répartition des notes		
0 < Note < = 5	14	42
5 < Note < = 7	14	
7 < Note < 10	14	
10 <= Note < 12	3	13
Note >= 12	10	

2. Les sujets proposés

Six sujets ont été tirés au sort par les candidats. Les domaines abordés par ces sujets relèvent :

- du contrôle de gestion,
- de la comptabilité financière,
- de la finance.

Commentaires et analyses de chaque sujet

Sujet n° 1 : Qualité de l'information comptable : le cas des contrats de construction

Le sujet invitait la candidate ou le candidat à mettre l'accent sur la manière dont doit être élaborée l'information comptable nécessaire à la comptabilisation d'opérations complexes comme les contrats de construction dans le cadre du référentiel IFRS.

Le sujet comprenait deux cas pratiques à résoudre :

- un contrat portant sur la construction d'une première usine : détermination du résultat à terminaison au titre d'un exercice en fonction de deux méthodes possibles, impact sur les états financiers. Traitement comptable si une perte à terminaison est décelée en cours de réalisation du contrat.
- Un contrat portant sur la réalisation d'une seconde usine pour laquelle il n'est pas possible de déterminer avec précision un résultat à terminaison de manière fiable : traitement comptable dans le cas où on espère un gain, puis dans le cas où on attend une perte sur le contrat.

Problématique possible : On peut s'interroger sur « comment produire des informations comptables de qualité pour comptabiliser les contrats de construction ? ».

On attendait de la candidate ou du candidat qu'elle ou il s'interroge sur :

- La définition de la qualité de l'information comptable telle que définie dans le cadre conceptuel des normes IFRS : pertinence (notion d'importance relative), fiabilité (image fidèle, prééminence de la substance sur la forme, neutralité, prudence, exhaustivité), intelligibilité et comparabilité ;

- L'absence de définition explicite de la qualité dans la normalisation comptable française, il faut se référer à la régularité qui assure intelligibilité et comparabilité et à la sincérité qui assure la fiabilité et la recherche de l'image fidèle ;

- La complexité et l'incertitude des informations nécessaires pour évaluer les contrats, à savoir les liens très étroits entre différents domaines de la gestion afin de satisfaire les besoins en informations nécessaires pour comptabiliser les contrats de construction du fait de la complexité de la méthode et des coûts des projets étudiés dans une première partie ;

- Les difficultés de mises en œuvre du fait du nombre d'intervenant dans la production de l'information comptable, de la longueur du projet, des règles légales d'appel d'offre, quelles sont les difficultés à surmonter ?

Les prestations des candidats

- Trop peu de candidats maitrisent la technique comptable, le plus souvent, les cas n'ont pas été traités par manque de connaissances des méthodes applicables (comptabilisation des contrats à long terme selon la méthode à l'avancement ou à l'achèvement).

- Le cadre conceptuel des IFRS reste encore trop mal connu. Les documents donnés en annexes devaient aider la candidate ou le candidat à appréhender le traitement comptable demandé. Encore fallait-il les lire attentivement !
- Trop peu d'exposés sont problématisés, le plus souvent la résolution des cas s'est trouvée déconnectée de la présentation des concepts.

Les notes obtenues par les candidats vont de 3 à 14 avec une moyenne de 7 ; 2 candidats sur les 10 interrogés ont obtenu une note supérieure ou égale à 10.

Sujet n°2 : Le diagnostic financier : les conditions de pertinence d'un construit normatif ou comment donner du sens ?

Ce sujet proposait aux candidats de réfléchir aux principaux fondamentaux d'un diagnostic financier. Traditionnellement présenté comme l'analyse des performances et des risques, le diagnostic financier, susceptible d'être réalisé pour les besoins de différents types d'utilisateurs, ne peut être réduit à des calculs. Il donne un certain sens aux états financiers, important à expliciter. Il suppose, en effet, la mise en œuvre d'une démarche problématisée, articulée avec le profil économique et juridique de l'entreprise mais également la pleine conscience des conventions qu'il mobilise. Non seulement le diagnostic financier prend appui sur des informations comptables résultant de conventions renvoyant à différentes théories comptables mais les outils du diagnostic sont eux-mêmes des construits. Si leur caractère normatif n'est pas toujours apparent, l'utilisation de ces outils ne peut également s'affranchir d'une réflexion sur les théories sous-jacentes.

Ce sujet invitait donc, à travers les annexes proposées, à croiser les problèmes posés par les différentes méthodes d'analyse financière et les différentes théories en matière de comptabilité, en inscrivant le sujet dans une perspective historique.

Le cas afférent portait sur la structuration d'un diagnostic financier relatif à une filiale de groupe et sur la mise en évidence d'une problématique pertinente.

On attendait de la candidate ou du candidat qu'elle ou il s'interroge sur :

- Le(s) rôle(s) du diagnostic financier et de ses différents destinataires, ses évolutions historiques, ses implications…

- Les différents types de conventions, liés aux modèles d'analyse financière et sous-jacentes aux différents principes comptables, leurs complémentarités et leurs oppositions,

- L'articulation du diagnostic financier au contexte économique et juridique de l'entité analysée, en particulier en matière de choix des outils d'analyse et l'adaptation de ces derniers au contexte du cas. Il s'agit donc beaucoup plus de bâtir la structure du diagnostic et de lui donner du sens que de calculer des batteries de ratios…

Les prestations des candidats

- Les modèles et outils de l'analyse financière et des modèles théoriques comptables, selon les périodes, ne semblent pas complètement maîtrisés. Si le calcul des ratios et de certains des indicateurs de référence est connu, la plupart des candidats ont peiné à les rattacher à un modèle d'ensemble et à en présenter les principaux enjeux… Très

peu de candidats ont été capables de présenter les fondements de l'analyse fonctionnelle par exemple …

- Si les particularités des filiales de groupe ont pu être esquissées, l'articulation avec des modalités de diagnostic financier pertinent a souvent été difficile.

Les notes obtenues par les candidats s'échelonnent de 4 à 9 avec une moyenne de 6,5

Sujet n°3 : Quel est l'intérêt d'un changement de méthode de coût (meilleures connaissances des coûts, effets de mode, changements organisationnels, …)?

Le cas proposait un calcul de coûts complets selon deux méthodes. Les deux premières questions portaient sur la méthode des centres d'analyses. Il s'agissait de réaliser partiellement les calculs de la répartition secondaire aux résultats analytiques et de commenter le choix des unités d'œuvre. Les deux questions suivantes concernaient la méthode ABC. Les candidats devaient calculer le résultat et commenter le choix des inducteurs. La dernière question consistait à comparer les résultats des deux méthodes.

La **problématique** portait sur la pertinence d'un changement de méthode comme réponse aux besoins d'information fiable des décideurs.

Il était possible d'utiliser le plan suivant :

- Les méthodes de calcul des coûts complets
- Les causes du changement de méthode

Les prestations des candidats

- Les candidats ont réalisé des productions très différentes sur le plan qualitatif comme le montre l'amplitude des notes attribuées.
- Certains agrégatifs se sont contentés d'une résolution technique. D'autres, au contraire, n'ont pas abordé les aspects techniques et se sont contentés d'un exposé conceptuel. Les meilleures notes ont été obtenues par les candidats ayant présenté les deux aspects.
- Certains candidats montrent un niveau technique très insuffisant et ne maitrisent pas la logique qui permet d'établir les coûts complets.
- Quelques candidats ne distinguent pas les différents types de coûts.

Les notes obtenues par les candidats s'échelonnent de 3 à 13 avec une moyenne de 8,3 ; trois candidats sur dix ont obtenu une note supérieure ou égale à 10.

Sujet n°4 : Sensibilité de la décision aux conditions initiales dans des univers certain, probabilisé ou incertain.

Le sujet présentait le cas de trois entreprises dans un univers respectivement certain, probabilisé et incertain.

- Dans le premier cas, il s'agissait de calculer le résultat budgété et de raisonner sur la possibilité d'accepter des commandes supplémentaires avec des contraintes de capacité.
- Dans la deuxième entreprise, il convenait de vérifier le calcul des paramètres d'une loi normale, de calculer deux probabilités et de déterminer un intervalle de confiance à 95%.

- Dans la dernière situation, il convenait d'utiliser les méthodes de la théorie des jeux.

Dans les trois situations, il était demandé de s'interroger sur la pertinence des décisions prises et sur la sensibilité de la décision aux conditions initiales.

La problématique pouvait être « dans quelle mesure la nature des univers influence les techniques de calcul et la sensibilité aux conditions initiales ? ».

Il était possible d'utiliser le plan suivant :

- Les méthodes de calcul dans les trois univers,
- La sensibilité des décisions aux conditions initiales ne dépend pas uniquement de la nature de l'univers.

Les prestations des candidats

- Les performances des candidats ont été très variées comme le montre la distribution des notes. La meilleure note a été obtenue par un exposé correct techniquement avec une problématique intéressante et un plan intéressant.
- Les candidats connaissent mal les propriétés de la variance d'une variable aléatoire.
- Les candidats ont ignoré les développements suggérés par les documents sur les probabilités subjectives et la théorie de la perspective.

Les notes obtenues par les candidats vont de 1 à 12 avec une moyenne de 7,6 ; deux candidats sur 10 ont obtenu une note supérieure ou égale à 10.

Sujet n°5 : L'égalité des actionnaires est un principe fondamental. Est-ce cependant la réalité ?

L'objectif du sujet était d'étudier, au travers de deux cas d'opérations sur fonds propres (respectivement rachat d'actions pour le groupe Bouygues et augmentation de capital avec droits préférentiels de souscription pour le groupe Danone), les conflits éventuels pouvant exister entre les actionnaires minoritaires et majoritaires. Il était pertinent de s'interroger sur le principe d'égalité entre les actionnaires (dans une perspective à court et à long terme) et les facteurs qui pouvaient entraîner sa rupture (structure d'actionnariat initia) d'étudier les conséquences de ces opérations en termes de richesse et de contrôle. Les candidats devaient également répondre à des questions d'ordre technique (classique) sur les droits préférentiels de souscription, leur finalité…

La problématique pouvait être « la rupture de l'égalité entre les actionnaires lors de décisions impactant les fonds propres peut-elle dépendre de la structure d'actionnariat initiale ? ».

Il était possible d'utiliser le plan suivant : les rachats d'actions sont un moyen d'accentuer les conflits d'intérêts entre actionnaires majoritaires et minoritaires (dans le cas du groupe Bouygues, structure d'actionnariat concentrée) ; dans une structure d'actionnariat moins concentrée, les conflits existent moins (exemple avec l'augmentation de capital avec droits préférentiels de souscription ou DPS). L'augmentation de capital avec DPS est un moyen de préserver l'égalité entre les actionnaires au niveau de la richesse détenue. Même s'il peut y avoir une dilution du contrôle, elle se produit au niveau d'un actionnariat diffus.

Il était envisageable d'organiser un plan en étudiant aussi ces deux opérations dans une perspective à court et à plus long terme ou encore en distinguant la richesse et contrôle.

Les prestations des candidats

- Les candidats ont réalisé des productions très différentes sur le plan qualitatif comme le montre l'amplitude des notes attribuées (écart type relativement élevé).
- Les motivations théoriques à racheter des titres en général sont peu connues et la principale motivation dans le cas présenté assez peu analysée.
- L'analyse de l'augmentation de capital dans le cadre du groupe Danone a été relativement peu étudiée.
- Sur les augmentations de capital, certains candidats ont pu calculer les DPS et répondre aux questions techniques posées.
- Certains candidats ont éprouvé des difficultés à construire un plan pertinent.

Les notes obtenues par les candidats vont de 4 à 13 ; 4 candidats sur 10 ont obtenu une note supérieure ou égale à 10. La moyenne des deux jurys sur ce sujet a été de 8 (moyenne classée en 2ème position relativement aux autres sujets) avec un écart type relativement plus élevé.

Sujet n°6 : Les rémunérations : Quels enjeux en matière de comptabilité ?

Le sujet (en comptabilité) portait sur l'évolution des politiques de rémunération (qui conduisent à des formes de plus en plus différentes mêlant individualisation, flexibilité, réversibilité) et leur rendu comptable.

L'objectif de ce sujet était de caractériser les différentes évolutions intervenues au cours des dernières années et de rendre compte ensuite des problèmes liés à leur prise en compte en comptabilité tant en matière d'appréhension qu'en matière d'évaluation.

Il fallait également s'interroger sur l'efficacité des modèles mis en place et faire le lien avec l'impact sur la performance de l'entreprise.

Quatre cas à étudier étaient proposés aux candidats :

- Cas 1 : mise en place d'une politique de rémunération des dirigeants de différentes filiales d'un groupe. Analyse des avantages et risques potentiellement induits par chacune des modalités proposées en matière de pilotage de l'entreprise.
- Cas 2 : mise en place d'un plan de stocks options pour des cadres dirigeants. Étude des modalités de comptabilisation selon le référentiel français et le référentiel IFRS en fonction de différentes conditions d'acquisition des droits.
- Cas 3 : évaluation d'une provision pour retraite d'un dirigeant. Étude du traitement comptable selon les normes IFRS et françaises et du régime fiscal.
- Cas 4 : répartition de la participation des salariés entre les membres du personnel. Étude du traitement comptable de la participation.

Il était possible d'utiliser le plan suivant :

- Évolution des politiques de rémunérations et problèmes de reddition comptable (comment la comptabilité rend-elle compte ?)
- Évolution des politiques de rémunérations et appréhension de la performance.

Les prestations des candidats

- La réalisation du sujet a montré des disparités importantes dans les performances des candidats.

- Quelques candidats ont su s'approprier le sujet et montrer leurs connaissances dans les différents domaines techniques qu'abordait le cas.
- D'autres candidats ont éprouvé de grandes difficultés à construire un plan et avaient des connaissances insuffisantes ou mal maîtrisées.

Les notes obtenues par les candidats vont de 0 à 15 avec une moyenne de 7,9 ; 2 candidats sur 9 ont obtenu une note supérieure ou égale à 10.

3. Conseils aux candidats

Les candidats doivent bien penser au fait qu'ils postulent pour devenir enseignant-e.

Pendant la préparation de l'exposé :

- Prendre un temps de réflexion suffisamment important pour bien définir les termes du sujet, l'analyser, dégager une problématique et concevoir le plan.
- 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.

Durant l'exposé les candidats doivent :

- **capter** l'attention du public (le jury mais bien sûr les futurs élèves/étudiants).
- **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 utile d'utiliser tout le temps disponible dans la majeure partie des cas.
- utiliser rationnellement les transparents, une idée ou un calcul par transparent **numéroté**, ne pas multiplier les transparents, veiller à ce qu'ils apportent une véritable valeur ajoutée, qu'ils soient bien lisibles et pas trop surchargés.
- **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 car il ne répond pas aux objectifs de l'épreuve.
- **éviter de se déconsidérer** dès le début de l'exposé ; il y a toujours matière à développer des aspects du sujet.

Durant l'entretien, les candidats doivent :

- utiliser le tableau pour (dé)montrer des calculs simples ;
- 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.

4. Exemple de sujet

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

FINANCE ET CONTRÔLE

Sujet n°5

En appuyant notamment votre réflexion sur la résolution des cas Bouygues et Danone présentés ci-dessous, vous traiterez le sujet suivant :

L'égalité des actionnaires est un principe fondamental. Est-ce cependant la réalité ?

Vous vous interrogerez sur la question de l'égalité des actionnaires dans le cadre des opérations sur fonds propres, qu'il s'agisse d'augmentation ou de diminution de ces derniers, voire de « coup d'accordéon ». Vous rappellerez notamment les diverses grilles théoriques d'analyse de ces opérations.

CAS Bouygues et Danone

Les groupe Bouygues et Danone ont réalisé en 2011 des opérations sur leur capital, le premier réalisant une offre publique de rachat d'actions, le second une augmentation de capital.

Travail à faire : A l'aide des annexes 1, 2, 3, 4 et 5 :

1. Analyser l'opération réalisée par le groupe Bouygues :
   a. Déterminer les différentes motivations justifiant ce type d'opération (en matière de pouvoir, de création de valeur…).
   b. Déterminer la motivation du groupe Bouygues en calculant notamment différents indicateurs financiers pour les exercices 2010 et 2011 vous permettant de justifier votre réponse.

2. Analyser l'opération réalisée par le groupe Danone :
   a. Déterminer les motivations du groupe.
   b. Déterminer la valeur du droit préférentiel de souscription (DPS) sur la base du cours de clôture de l'action Danone, le 28 mai 2009, de 36,025 euros ?
   c. Calculer l'incidence de l'émission sur la participation dans le capital d'un actionnaire détenant 1% du capital social de cette Société préalablement à l'émission et ne souscrivant pas à celle-ci (les calculs seront effectués sur la base du nombre d'actions composant le capital au 28 mai 2009) ou en supposant que tous les actionnaires souscrivent à l'augmentation de capital, mais seulement à hauteur des droits de souscription obtenus?
   d. Déterminer le montant déboursé par un investisseur externe à l'entreprise pour acquérir 240 actions ?
   e. Déterminer le coût total pour un actionnaire qui détient, préalablement à cette opération, 1440 actions pour acquérir 240 actions et qui ne souhaite pas participer à l'augmentation de capital à titre réductible ?
   f. Montrer l'intérêt du DPS en étudiant le patrimoine d'un actionnaire ne souhaitant pas souscrire à cette opération. Vous arrondirez vos calculs à trois chiffres après la virgule par défaut.

Annexe 1 : Groupe Bouygues - Autorité des marchés : extrait du rapport annuel (2011)

Le 31 août 2011, la société Bouygues a annoncé son intention de déposer un projet d'offre publique de rachat d'actions (OPRA) portant sur un maximum de 41 666 666 actions, représentant près de 11,7 % de son capital, au prix unitaire de 30 euros, en vue de les annuler. La société Bouygues justifiait cette OPRA en particulier par la baisse récente et massive de son cours de bourse dans des volumes significatifs. Le prix offert dans ce cadre présentait notamment une prime proche de 30 % par rapport à la moyenne un mois à la date d'annonce de l'opération. La société SCDM (contrôlée par MM. Martin et Olivier Bouygues) qui détenait, au jour du dépôt du projet d'OPRA, une participation représentant 18,63% du capital et 27,53% des droits de vote de Bouygues, s'était engagée à ne pas apporter ses actions à l'offre, de sorte qu'elle pouvait être conduite à franchir en hausse le seuil de 30 % des droits de vote en fonction du taux d'apport à l'offre. SCDM s'était cependant engagée à convertir au porteur, avant annulation des actions à l'origine de la relution, le nombre d'actions Bouygues suffisant lui permettant de demeurer sous le seuil de 30%. Déclarée conforme par l'AMF le 4 octobre 2011, et autorisée par l'assemblée générale extraordinaire en octobre 2011, l'offre a été ouverte du 17 octobre au 7 novembre 2011 et a rencontré un accueil favorable puisque le nombre d'actions présentées était près de 4 fois supérieur au nombre d'actions visées. Après l'annulation des actions ainsi acquises par Bouygues, le groupe SCDM a déclaré détenir 21,08 % du capital et 29,56 % des droits de vote de la société Bouygues.

Annexe 2 : Extrait de l'ouvrage Vernimmen (2013), Finance d'entreprise, ed. Dalloz et de la lettre du Vernimmen n° 102 (2011)

Extrait du Vernimmen (2013): Lorsqu'un actionnaire vient à dépasser un certain seuil de participation (30% en France) d'une société cotée sur un marché réglementé, il est contraint de lancer une offre publique sur le solde du capital. Cette réglementation boursière permet de conserver l'équité entre les Actionnaires.

Extrait de la lettre du Vernimmen (2011), n°102 : « Le 31 août 2011, le groupe Bouygues a annoncé le projet d'une offre publique de rachat de 11,7 % de ses propres actions (OPRA) pour un montant total de 1,250 Md€. Ce projet, déclaré conforme par l'AMF, est devenu réalité en octobre. Chaque action rachetée l'a été à un prix de 30 € représentant une prime de 30 % sur le cours de la veille de l'annonce ».

Annexe 3 : Groupe Bouygues : Extrait du rapport annuel 2011

Définition de l'OPRA (p. 307 du rapport annuel du groupe Bouygues) : Annonce effectuée par une société à ses actionnaires, par laquelle elle leur propose d'acquérir ses propres titres à un prix donné en vue de les annuler. L'OPRA a pour objectif d'augmenter mécaniquement le bénéfice par action. Elle peut avoir un impact positif sur le cours de Bourse.

CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT	**2011**	**2010**
Résultat net des activités poursuivies	1237	1263
Quote-part de résultat effective revenant aux entités associées	84	124
Annulation des dividendes (sociétés non consolidées)	14	8
Dotations (reprises) aux amortissements, dépréciations et provisions non courantes	1454	1481
Plus et moins-values de cessions d'actifs	77	91
Charges calculées diverses	4	89
Coût de l'endettement financier net	277	330
Charge d'impôt de l'exercice	528	482
	3325	3244

COMPTE DE RESULTAT CONSOLIDE (en millions d'euros)	**Décembre 2011**	**Décembre 2010**
Chiffre d'affaires	32706	31225

Autres produits de l'activité	139	144
Achats consommés	14847	13886
Charges de personnel	6778	(504
Charges externes	7501	7091
Impôts et taxes	653	633
Dotations nettes aux amortissements	1411	1392
Dotations nettes aux provisions et dépréciations	387	549
Variation de stocks de production et de promotion immobilière	22	116
Autres produits d'exploitation	1288	1250
Autres charges d'exploitation	715	688
Résultat opérationnel courant	1819	1760
Autres produits opérationnels	38	108
Autres charges opérationnelles		77
Résultat opérationnel	1857	1791
Produits financiers	82	64
Charges financières	359	394
Coût de l'endettement financier net		
Autres produits financiers	55	101
Autres charges financières	68	95
Charge d'impôt	528	482
Quote-part du résultat net des activités associées	198	278
Résultat net	1237	1263
Résultat net, part du groupe	1070	1071
Résultat net, part des intérêts minoritaires	167	192

BILAN CONSOLIDÉ (en millions d'euros)	**Décembre 2011**	**Décembre 2010**
ACTIF		
Immobilisations corporelles	6 542	6 159
Immobilisations incorporelles	1 209	990
Goodwill	5 580	5531
Entités associées	5085	5020
Autres actifs financiers non courants	770	659
Impôts différés actif et créances fiscales non courants	256	261
ACTIF NON COURANT	**19442**	**18620**
Stocks / programmes / droits de diffusion	2727	2680
Avances et acomptes versés sur commandes	390	396
Clients et comptes rattachés	6739	6167
Actif d'impôt (exigible)	121	134
Autres créances courantes	2050	1982
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3415	5576
Instruments financiers	23	13
Autres actifs financiers courants	15	18
ACTIF COURANT	**15480**	**16966**
TOTAL ACTIF	**34922**	**35586**

BILAN CONSOLIDÉ (en millions d'euros)	**Décembre 2011**	**Décembre 2010**
PASSIF		
Capital social	315	366
Primes et réserves	6907	8027
Réserve de conversion	69	8

- Actions propres détenues-		155
- Résultat consolidé de l'exercice	1070	1071
Capitaux propres (part du Groupe)	8361	9317
Intérêts minoritaires	1317	1290
CAPITAUX PROPRES	**9678**	**10607**
Dettes financières non courantes	6807	6750
Provisions non courantes	1865	1870
Impôts différés passif et dettes fiscales non courants	203	112
PASSIF NON COURANT	**8875**	**8732**
Avances et acomptes reçus	1574	1413
Dettes financières courantes	216	994
Impôts courants	136	137
Fournisseurs et comptes rattachés	6826	6347
Provisions courantes	831	930
Autres passifs courants	6445	6089
Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque	239	294
Instruments financiers	38	24
Autres passifs financiers courants	64	19
PASSIF COURANT	**16369**	**16247**
TOTAL PASSIF	**34922**	**35586**
Endettement financier net (passif)	3862	2473

Principales opérations sur endettement net au 31 décembre 2011

Endettement net au 31/12/2010	2473
Acquisitions / cessions d'actifs financiers	114
Dividendes versés	694
Opérations sur capital	1377
Effet périmètre	24
Exploitation	772
Endettement net au 31/12/2011	3862

(a)Dont réduction de capital Bouygues SA suite OPRA = 1 250 ; acquisition d'actions propres Bouygues SA en bourse = 169;

Les investissements nets d'exploitation sont respectivement de 1423 et 1658 millions d'euros en 2010 et 2011. Au 31 décembre 2011, Martin et Olivier Bouygues détiennent 29,55 % des droits de vote, directement ou par l'intermédiaire de la société par actions simplifiée SCDM, ce qui leur confère un poids important en assemblée générale (35,79 % des droits de vote exercés lors de l'assemblée générale 2011) compte tenu du nombre de droits de vote effectivement exercés.

Structure d'actionnariat du groupe Bouygues

	2010	2010	2011	2011
Actionnariat	**Nombre d'actions**	**% du capital**	**Nombre d'actions**	**% du capital**
SCDM	66 256 330	18,11	66 374 020	21,08
Salariés Bouygues	69 459 570	18,99	73 471 908	23,33
Autres actionnaires français	77 970 139	18,99	61 224 374	19,45
Autres actionnaires étrangers	129 486 523	35,39	66 374 020	19,45
Alliance Bersntein	17 869 767	4,88		
Bouygues	4 820 194	1,32	108 000	0,03
Total	**365 862 523**	**100%**	**314 869 079**	**100%**

Annexe 4 : Extrait du prospectus du groupe Danone au sujet de « la mise à la disposition du public à l'occasion de l'émission et de l'admission sur Euronext Paris d'actions à émettre, dans le cadre d'une augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires » en date du 28 mai 2009.

Le Groupe est un acteur majeur de l'industrie alimentaire mondiale, avec un chiffre d'affaires de 15,2 milliards d'euros et un résultat opérationnel de 2,2 milliards d'euros en 2008.

Tableau synthétique des capitaux propres et endettement consolidés au 31 mars 2009 (en millions d'euros) établie selon le référentiel IFRS.

Capitaux propres et endettement	
Total des dettes financières courantes	490
Total des dettes financières non courantes	10683
Capitaux propres part du Groupe (hors résultat de la période)	8628
Endettement Financier Net	
Créances financières à court terme	835
Dettes financières à court terme	490
Endettement financier net à court terme	345
Endettement financier net à moyen et long terme	10683
Endettement financier net	10338

Chiffre d'affaires par pôle et par zone géographique au premier trimestre 2009

En millions d'euros	*Premier trimestre 2008*	*Premier trimestre 2009*	Variation (en %)
PAR POLE			
Produits Laitiers Frais	2.179	2121	-1,2%
Eaux	695	614	-3,9%
Nutrition Infantile	683	723	10,5%
Nutrition Médicale	203	216	10,8%
PAR ZONE GEOGRAPHIQUE			
Europe	2394	2190	-2,3%
Asie	445	471	10,7%
Reste du Monde	921	1013	4,8%
Groupe	3760	3674	1%

Au cours du premier trimestre 2009, le chiffre d'affaires total consolidé est en baisse de -2,3% et s'élève à 3 674 millions d'euros. Hors effet des variations de taux de change (-2,2%) et des variations de périmètre de consolidation (-1,1%), le chiffre d'affaires a progressé de +1,0% sur base comparable (c'est-

à-dire à périmètre de consolidation et à taux de change constants), malgré des conditions de marché difficiles et une base de comparaison élevée. Cette croissance organique résulte d'une hausse des volumes de +1,1% et d'une baisse en valeur de -0,1%.

Nombre d'actions nouvelles à émettre : 123.236.352 actions ; **Prix de souscription des actions nouvelles** : 24,73 euros par action ; **Période de souscription** : du 1er juin 2009 au 12 juin 2009 (inclus) ; **Les titulaires de droits préférentiels de souscription pourront souscrire** à titre irréductible à raison de 4 actions nouvelles pour 17 actions existantes possédées et à titre réductible le nombre d'actions nouvelles qu'ils désireraient en sus de celui leur revenant du chef de l'exercice de leurs droits à titre irréductible.

Eurazeo envisage de souscrire à l'augmentation de capital. Les groupes Sofina et Henex, Predica, ont informé la Société de leur engagement de souscrire à titre irréductible à l'augmentation de capital à hauteur de l'intégralité de leurs participations respectives. La société Danone SA (filiale détenant 1,1% du capital de la Société au 27 mai 2009), a indiqué son intention de céder les droits préférentiels de souscription.

Le capital social est fixé à la date du présent prospectus à 130.938.624,50 euros divisé en 523.754.498 actions de 0,25 euro chacune entièrement libérées et toutes de même catégorie.

Actionnariat au 30 avril 2009

Actionnaires	**Nombre d'actions détenues**	**Pourcentage du capital**
Groupe Eurazeo	27.181.926	5,3%
Caisse des Dépôts et Consignations	18.320.139	3,6%
Predica	6.597.218	1,3%
FCPE « Fonds Groupe Danone »	7.841.335	1,5%
Groupe Sofina et Henex	10.600.000	2,1%
Public	407.331.298	79,5%
La Société et ses filiales (1)	34.085.786	6,7%
TOTAL	**511.957.702**(1)	100%

(1) Le nombre d'actions en circulation au 30 avril 2009 a été augmenté pour tenir compte de (i) l'augmentation de capital réservée aux salariés de la Société et de ses filiales constatée le 7 mai 2009 et (ii) l'augmentation de capital résultant du paiement du dividende en actions nouvelles constatée le 25 mai 2009. En conséquence, le nombre d'actions en circulation à compter du 27 mai 2009 (date de livraison) est de 523.754.498.

Annexe 5 : Arrêt Usinor du 17 mai 1994 : Légitimité du "coup d'accordéon"

(Source : Droit des sociétés, COZIAN, VIANDIER, DEBOISSY)

La reconstitution des fonds propres d'Usinor a donné l'occasion à la cour de cassation de confirmer pour la première fois la validité de la technique du "coup d'accordéon". Malgré les pertes vertigineuses de cette société, fleuron de la métallurgie française, les actionnaires, dont l'Etat au premier chef, avaient écarté la dissolution anticipée en optant pour la reconstitution des fonds propres; c'est ce que l'on appelle recapitaliser une société. L'assemblée générale extraordinaire avait décidé la réduction du capital à zéro, suivie d'une première augmentation du capital en numéraire; une nouvelle réduction du capital, suivie d'une deuxième augmentation du capital en numéraire, avait été décidée pour apurer les pertes qui subsistaient; grâce à cette double injection d'argent frais, le bilan avait été nettoyé de ses pertes et les fonds propres étaient redevenus positifs.

En revanche, la réduction du capital à zéro avait entraîné l'exclusion des associés qui n'avaient pas participé à l'augmentation du capital en numéraire comme ils auraient pu le faire en vertu de leur droit préférentiel de souscription.

Quelques minoritaires ont plaidé devant les tribunaux l'irrégularité d'une telle procédure qui aboutissait à leur exclusion de la société; la cour de cassation les a déboutés en faisant valoir que s'ils avaient perdu leur participation (c'est leur façon de contribuer aux pertes de la société), aucune obligation nouvelle n'avait été mise à leur charge; ils étaient libres de souscrire ou non à l'augmentation du capital. Les minoritaires n'auraient sans doute pas eu plus de succès s'ils avaient invoqué un prétendu abus de majorité. Voilà qui légitime les réductions de capital à zéro sous la condition suspensive d'une augmentation du capital destinée à le ramener au montant légal.

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

OPTION C : MARKETING

1. Les résultats

Répartition des notes			
	2013	**2012**	**2011**
Moyenne	7,3	7,7	6,96
Écart-type	3,4	3,5	3,45
Meilleure note attribuée	14	16	15
Note la plus basse	1	1	2
5 ≤ note< 10	57,5 %		
10 ≤ note< 14	17,5 %		
Note ≥ 14	5 %		
TOTAL	100 %		

Quarante candidats se sont présentés aux épreuves orales d'admission. On peut constater une baisse de la moyenne, selon toute vraisemblance en lien avec l'évolution de la barre d'admissibilité. En revanche, l'écart type reste relativement stable sur plusieurs années : 22,5 % des candidats obtiennent une note supérieure ou égale à 10. Lors de cette session 2013, la proportion de notes très faibles (inférieures à 5) est restée conforme aux années précédentes. En revanche, la proportion de notes entre 5 et 10 a augmenté (57,5 % cette année contre 31 % en 2012) au détriment des notes situées entre 10 et 14 (on est passé de 31 % en 2012 à 18 % en 2013). De manière générale, le jury regrette le trop faible nombre de très bonnes notes.

2. Les sujets proposés

Nom du cas	Problématique
La Cimade	Sujet traitant du marketing associatif, social et non marchand au sein de l'association La Cimade (aide et défense de migrants et demandeurs d'asile en France) : recommandations marketing pour mobiliser et fidéliser une cible de bénévoles séniors.
PRIMARK	Sujet traitant du marketing expérientiel à mettre en place pour des

	magasins chez PRIMARK (enseigne irlandaise de textile) dans son développement en France afin de valoriser la marque.
EXCEL	Sujet traitant de la gestion du portefeuille de marques et de la politique de distribution internationale dans le cadre du développement de l'entreprise Excel, producteur de foie gras dans le sud ouest.
DECATHLON	Sujet traitant du marketing d'innovation chez Oxylane (maison mère dont la principale enseigne est Décathlon) : contexte, sources et composantes de l'innovation et applications possibles.
Le Centre Socio-Culturel de la Pilotière	Sujet traitant du marketing culturel dans le contexte d'un centre socio-culturel à Nantes bénéficiant d'une délégation de service public : démarche, méthodologie d'études et plan d'actions sur plusieurs cibles pour augmenter leur accès à la consommation de loisirs et de culture.

3. Commentaires sur le déroulement de l'épreuve

Le programme et le déroulement de l'épreuve

Cette épreuve doit permettre à une candidate ou un 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

Commentaires sur le fond

L'épreuve n'est pas stéréotypée. Elle exige une adaptation à la spécificité du cas proposé.

Il ne s'agit pas d'un exercice de style, où à partir de quelques annexes, une candidate ou un candidat est en mesure de résoudre des problématiques auxquelles se heurtent quotidiennement des professionnels du domaine et pour lesquelles il n'existe pas de solution évidente.

La démarche marketing passe par les phases « étude/recherche/action » qui en font une science de gestion délibérément orientée vers l'action. Mais les phases étude et recherche vont au delà d'un diagnostic trop souvent déconnecté du champ professionnel étudié et des recommandations qui suivent. Certains candidats ont décidé d'effectuer un diagnostic à la fois en utilisant la méthode PESTEL et un SWOT, cette démarche est à la fois chronophage et redondante. La partie proposition a ainsi souvent été superficielle.

Quatre catégories de candidats ont pu être repérées :

- Des candidats qui ne maîtrisent pas le format de l'épreuve, gèrent mal leur temps, ne perçoivent qu'une partie du sujet, ne connaissent pas les fondamentaux du marketing. Malgré la bienveillance du jury, ils sont défaillants dans la phase de questionnement et pratiquent parfois une communication inadaptée. Le cumul de tous ces handicaps conduit à des notes basses et inférieures à 5 ou 6. Il est à noter que la proportion de ces candidats est plus faible cette année.

- Des candidats 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. Les propositions sont incomplètes, aussi leurs notes oscillent-elles entre 7 et 10.
- Des candidats qui veulent démontrer qu'ils connaissent toutes les références théoriques mais dans un panégyrique abscons. Au final, ils ne traitent pas suffisamment le sujet proposé, ils font insuffisamment preuve de pragmatisme et leur recours aux concepts pour la prise de décision est parfois inopportun voire irréaliste. Ils obtiennent des notes également comprises entre 7 et 10.
- Enfin des candidats qui obtiennent la moyenne ou plus car ils 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 démarche marketing. Le jury déplore 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.

Commentaires sur la forme

L'exposé est un exercice de communication orale qui implique pour la candidate ou le candidat un contrôle de l'expression, du ton, du débit et du non verbal. Ceci est tout particulièrement important pour un-e futur-e enseignant-e. La rigueur est également une qualité essentielle de la future ou du futur professeur-e agrégé-e.

Le jury a apprécié que tous les candidats sans exception respectent un plan structuré, nonobstant des problèmes de gestion du temps qui n'ont pas permis à deux d'entre eux de pouvoir conclure.

Néanmoins, nous continuons de déplorer les faiblesses suivantes :

- introduction paraphrasant les annexes sans définition des termes ou des thématiques abordées, ni de mise en exergue des spécificités du cas,
- conclusions trop souvent laconiques,
- manque de cohérence du plan et d'articulation entre les parties,
- traitement déséquilibré du plan, le plus souvent au détriment des préconisations et recommandations marketing,
- utilisation inefficace des supports visuels (insuffisance ou excès de transparents, manque de schématisation, manque de lisibilité, supports de lecture et non d'exposé...).

Il est par ailleurs conseillé d'utiliser quelques transparents pour animer la présentation, y faire figurer le plan, les calculs, des schémas ou représentations. Ces supports de communication doivent être utilisés de manière à guider le jury et non constituer des supports de lecture. L'indépendance par rapport aux notes rend l'exposé et la communication plus efficaces.

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 un exercice très spécifique et très exigeant pour lequel des capacités d'analyse, de synthèse et de présentation à l'oral doivent être mobilisées au service de propositions de fond en marketing. La prestation ne doit pas masquer les lacunes scientifiques.

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 n'est qu'un cadre et ne doit pas être l'objet principal de l'exposé.

Être spécialiste en marketing c'est être capable :

- d'identifier précisément une problématique et y répondre,

- de relier cette problématique aux concepts du marketing et modèles pertinents en citant les auteurs,

- de mobiliser des connaissances précises et actualisées pour résoudre le cas et répondre aux questions du jury,

- de proposer des solutions argumentées et réalistes au regard du contexte de l'organisation, tant au niveau stratégique qu'au niveau opérationnel (planification, budgétisation, etc.),

- de garder la mesure du cadre fixé par le cas et ne pas hésiter à proposer des compléments d'études si les informations fournies sont partielles.

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.

5. Exemple de sujet

Le sujet reproduit à la page suivante est l'un des cinq proposés aux candidats durant cette présente session.

Exemple de sujet

SESSION 2013

Étude de cas sur la gestion des entreprises et des organisations

Option C Marketing

DOCUMENTS REMIS AUX CANDIDATS

Présentation générale : Cas La Cimade

Annexes

Annexe 1 – L'organisation de la Cimade

Annexe 2 – Appels aux bénévoles de la Cimade

Annexe 3 – L'engagement bénévole des seniors

Annexe 4 – Missions et activités pour les bénévoles seniors

Annexe 5 – Communiquer pour recruter des bénévoles

Annexe 6 – Les seniors ne font pas toujours de bons bénévoles

Calculatrice autorisée

La candidate ou le candidat est invité(e) à définir les principaux concepts mobilisés dans ses réponses.

Présentation générale

la Cimade
L'humanité passe par l'autre

Créée en 1939 pour venir en aide aux personnes déplacées par la guerre puis aux « indésirables» internés dans les camps, forte d'un réseau de 2 500 bénévoles, La Cimade est aujourd'hui **la principale association d'aide et de défense des migrants et demandeurs d'asile en France**, et la seule à agir dans 3 domaines complémentaires :

Accueillir, accompagner et défendre les migrants

La Cimade accompagne les migrants dès leur arrivée sur le sol Français et à chaque étape de leur parcours, en leur apportant une assistance humaine, administrative et juridique, en leur proposant un hébergement ou des formations au français, en étant à leurs côtés dans leurs démarches quotidiennes et demandes de séjour ou d'asile, dans les centres de rétention ou les prisons, en défendant leurs droits auprès des autorités et en les aidant à s'insérer dans notre société.

Changer le regard de la société

Par ses actions d'information, de témoignage et de sensibilisation à la condition, aux apports et aux droits des migrants, La Cimade lutte contre les préjugés et favorise un autre regard sur les étrangers afin de renforcer la solidarité entre les peuples.

Construire des politiques d'immigration justes et responsables

Témoin des réalités vécues au quotidien par les migrants et de pratiques administratives en constant durcissement, La Cimade intervient directement auprès des pouvoirs publics, par la publication de travaux d'analyse, de rapports, ainsi que des actions de plaidoyer et de lobbying. Tout cela dans un même but : changer les perspectives des politiques d'immigration et proposer des alternatives concrètes, justes, responsables et respectueuses des droits humains.

La Cimade est avant tout un vaste réseau d'adhérents, de bénévoles et de sympathisants dans toute la France. Véritable base militante de l'association, le Mouvement Cimade s'organise en une soixantaine de groupes locaux réunis au sein des 12 régions. Des postes régionaux, composés de permanents et situés dans les plusieurs grandes villes de France, favorisent le développement des activités Cimade en région. Ces différentes antennes agissent localement auprès des migrants et s'engagent dans des projets portés par l'ensemble de la Cimade. Cette organisation nécessite de recruter de manière permanente de nombreux bénévoles.

En raison du temps libre engendré par l'arrêt de l'activité professionnelle, les retraités deviennent une cible très convoitée par les associations à la recherche de bénévoles. Ils sont cependant sur-sollicités tant par les associations que par leurs proches dans un contexte économique et social tendu.

C'est dans ce contexte que vous intervenez auprès du bureau national de la Cimade pour une mission de conseil relative à la démarche de marketing à mettre en œuvre pour mobiliser des bénévoles seniors. Vous exposez ce jour les résultats de votre mission.

Annexes à utiliser : 1 à 4

TRAVAIL À FAIRE	
	À partir d'une analyse critique de la situation de l'association et des données complémentaires fournies sur la cible seniors, vous proposerez et justifierez des recommandations marketing pour mobiliser et fidéliser des bénévoles seniors. Vous proposerez notamment un argumentaire de communication à destination de cette cible.

Annexe 1 – L'organisation de la Cimade

Composition du Bureau

Le Bureau du Conseil de la Cimade assure la direction de l'association. Il est composé d'un président, d'un trésorier, d'un vice-président, d'un secrétaire, d'un secrétaire adjoint.

Les pôles d'activité nationaux

Le pôle Défense des droits fondamentaux coordonne les activités nationales de défense juridique des étrangers et demandeurs d'asile. Il réalise régulièrement des observations des pratiques administratives et met en place des outils statistiques. C'est également au sein de ce pôle que s'élabore les formations juridiques à destination des bénévoles et salariés de l'association.

Le pôle Enfermement - Eloignement est composé du service prison qui intervient dans plus de 50 établissements pénitenciers auprès des détenus étrangers et du service défense des étrangers reconduits (DER). Ce dernier, qui compte plus de 60 intervenants juridiques, exerce une mission d'accompagnement social et juridique des étrangers dans les centres de rétention où sont retenus celles et ceux qui font l'objet d'une mesure d'éloignement du territoire.

Le pôle Formation - Insertion coordonne les actions de formation au Français et d'insertion professionnelle. Il intègre également le Centre provisoire d'hébergement (CPH) pour réfugiés de Massy et le Centre d'accueil pour demandeurs d'Asile (CADA) de Béziers.

Le pôle Solidarités Internationales assure la mise en place et le suivi d'actions liées aux problématiques des migrations internationales dans de nombreux pays.

Les services généraux

Autour du Secrétariat Général, différents services assurent les missions fonctionnelles de l'association : - Direction Administrative et financière - Direction des ressources Humaines - Service communication et développement des ressources.

Source : http://www.cimade.org/

Annexe 2 – Appels aux bénévoles de la Cimade

Source : http://www.cimade.org/

Annexe 3 – L'engagement bénévole des seniors

	Total	Dans une association	Dans une autre organisation	Donnent du temps à autrui directement	En % de la population de15 ans et +
Engagés actuellement	18 300 000	11 300 000	4 500 000	7 400 000	36%
Ont donné mais plus maintenant	10 000 000	5 500 000	2 800 000	3 600 000	20%
Ne donnent pas de temps	21 800 000				44%
Total français de + de 15 ans	50 100 000				100%

Enquête menée par l'IFOP pour le compte de France Bénévolat en Août 2010

Pour la première fois en France, nous avons une idée sur les différentes formes de bénévolat, pas seulement sur le bénévolat associatif sur lequel nous nous focaliserons plus particulièrement:

- le bénévolat dans d'autres organisations que les associations (politiques, syndicales, religieuses),

- le bénévolat « direct » (appelé aussi informel ou de proximité),

- le bénévolat associatif.

(Attention : les répondants peuvent avoir plusieurs formes d'engagement ; il ne faut donc pas additionner les 3 formes d'engagement pour obtenir la totalité des bénévoles. Sur certaines questions, il y avait donc possibilité de réponses multiples)

Les premiers enseignements peuvent être tirés :

- le chiffre global des bénévoles associatifs, 11 300 000, serait légèrement inférieur aux chiffres habituellement avancés (de l'ordre de 12 millions selon « Insee 2002 », de 14 millions selon les travaux de V.Tchernonog). Mais les différences ne sont pas considérables.

- le bénévolat non associatif est du même ordre de grandeur que le bénévolat associatif, dont les 2/3 dans le bénévolat de proximité. Ces chiffres constituent une vraie révélation !

- pour chaque forme de bénévolat, le nombre de personnes qui disent avoir eu un engagement, mais avoir arrêté, est d'environ 54% des personnes actuellement engagées (Voir plus loin les raisons de cet arrêt et les conditions d'un nouvel engagement). Ces données sont totalement inédites.

Tranches d'âges	Taux d'engagement global (3 formes confondues)	Bénévolat associatif	Bénévolat de proximité
15/24 ans	29%	16%	11%
25/34 ans	25%	15%	11%
35/49 ans	30%	17%	13%
50/64 ans	45%	26%	13%
Plus de 65 ans	51%	38%	16%
Moyenne générale	36%	23%	15%

Les plus de 50 ans sont nettement plus engagés que les autres tranches d'âges (les plus de 65 ans ont un taux d'engagement de 51%). La tranche des 50/65 ans mériterait d'être analysée plus finement, car on sait que la sortie réelle du marché du travail, notamment par les préretraites, se situe autour de 58 ans actuellement.

Si on regarde respectivement le bénévolat associatif et le bénévolat direct, on peut conclure sur les points essentiels suivants :

- le bénévolat direct est quasi constant selon les tranches d'âges,

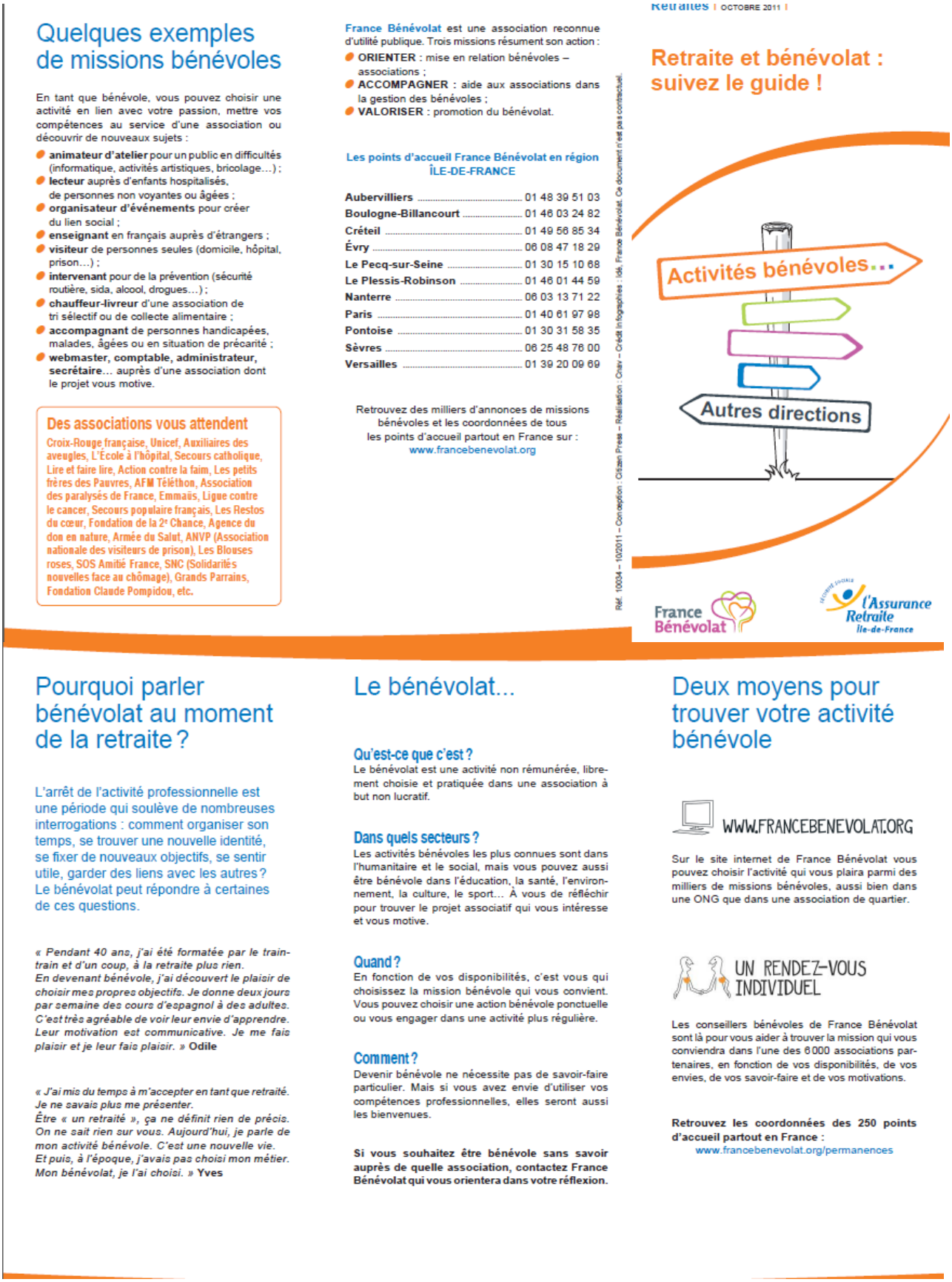
- c'est sur le bénévolat associatif que les différences sont les plus accentuées.

D'un point de vue qualitatif, dans toutes les enquêtes menées auprès de retraités, la grande majorité des interviewés exprime le besoin d'avoir des activités socialement reconnues, de « servir à quelque chose ». C'est même souvent le choix et la mise en œuvre de ces nouvelles activités, au sein d'un nouvel équilibre de vie, qui marquent la fin du deuil social du travail rémunéré. Ces activités peuvent relever, soit de la solidarité familiale (l'appui aux enfants, aux petits-enfants, aux ascendants), soit de ce qui s'appelle le bénévolat informel ou de proximité (la solidarité et la convivialité de quartier), soit enfin du bénévolat institué qui, en France, passe le plus souvent par le bénévolat associatif, compte tenu de la place toute particulière qu'y tiennent les associations.

Ce réinvestissement est d'autant plus facile que la personne s'est constituée dans son parcours de vie un capital de lien social, en dehors même des relations professionnelles. Faute de l'avoir fait suffisamment avant le départ, c'est tout un retissage qui est à refaire.

Source : Adapté de L'engagement bénévole des seniors. Une implication réfléchie, D.Thiery, 2010 ; http://www.youphil.com

Annexe 4 – Missions et activités pour les bénévoles seniors



Retraites | OCTOBRE 2011 |

Retraite et bénévolat : suivez le guide !

Quelques exemples de missions bénévoles

En tant que bénévole, vous pouvez choisir une activité en lien avec votre passion, mettre vos compétences au service d'une association ou découvrir de nouveaux sujets :

- **animateur d'atelier** pour un public en difficultés (informatique, activités artistiques, bricolage…) ;
- **lecteur** auprès d'enfants hospitalisés, de personnes non voyantes ou âgées ;
- **organisateur d'événements** pour créer du lien social ;
- **enseignant** en français auprès d'étrangers ;
- **visiteur** de personnes seules (domicile, hôpital, prison…) ;
- **intervenant** pour de la prévention (sécurité routière, sida, alcool, drogues…) ;
- **chauffeur-livreur** d'une association de tri sélectif ou de collecte alimentaire ;
- **accompagnant** de personnes handicapées, malades, âgées ou en situation de précarité ;
- **webmaster, comptable, administrateur, secrétaire**… auprès d'une association dont le projet vous motive.

Des associations vous attendent

Croix-Rouge française, Unicef, Auxiliaires des aveugles, L'École à l'hôpital, Secours catholique, Lire et faire lire, Action contre la faim, Les petits frères des Pauvres, AFM Téléthon, Association des paralysés de France, Emmaüs, Ligue contre le cancer, Secours populaire français, Les Restos du cœur, Fondation de la 2e Chance, Agence du don en nature, Armée du Salut, ANVP (Association nationale des visiteurs de prison), Les Blouses roses, SOS Amitié France, SNC (Solidarités nouvelles face au chômage), Grands Parrains, Fondation Claude Pompidou, etc.

France Bénévolat est une association reconnue d'utilité publique. Trois missions résument son action :

- **ORIENTER** : mise en relation bénévoles – associations ;
- **ACCOMPAGNER** : aide aux associations dans la gestion des bénévoles ;
- **VALORISER** : promotion du bénévolat.

Les points d'accueil France Bénévolat en région ÎLE-DE-FRANCE

Aubervilliers	01 48 39 51 03
Boulogne-Billancourt	01 46 03 24 82
Créteil	01 49 56 85 34
Évry	06 08 47 18 29
Le Pecq-sur-Seine	01 30 15 10 68
Le Plessis-Robinson	01 46 01 44 59
Nanterre	06 03 13 71 22
Paris	01 40 61 97 98
Pontoise	01 30 31 58 35
Sèvres	06 25 48 76 00
Versailles	01 39 20 09 69

Retrouvez des milliers d'annonces de missions bénévoles et les coordonnées de tous les points d'accueil partout en France sur : www.francebenevolat.org

Réf. 10004 – 10/2011 – Conception : Citizen Press – Réalisation : Cran – Crédit infographies : Ids. France Bénévolat. Ce document n'est pas contractuel.

France Bénévolat

l'Assurance Retraite Île-de-France

Pourquoi parler bénévolat au moment de la retraite ?

L'arrêt de l'activité professionnelle est une période qui soulève de nombreuses interrogations : comment organiser son temps, se trouver une nouvelle identité, se fixer de nouveaux objectifs, se sentir utile, garder des liens avec les autres ? Le bénévolat peut répondre à certaines de ces questions.

« Pendant 40 ans, j'ai été formatée par le train-train et d'un coup, à la retraite plus rien. En devenant bénévole, j'ai découvert le plaisir de choisir mes propres objectifs. Je donne deux jours par semaine des cours d'espagnol à des adultes. C'est très agréable de voir leur envie d'apprendre. Leur motivation est communicative. Je me fais plaisir et je leur fais plaisir. » **Odile**

« J'ai mis du temps à m'accepter en tant que retraité. Je ne savais plus me présenter. Être « un retraité », ça ne définit rien de précis. On ne sait rien sur vous. Aujourd'hui, je parle de mon activité bénévole. C'est une nouvelle vie. Et puis, à l'époque, j'avais pas choisi mon métier. Mon bénévolat, je l'ai choisi. » **Yves**

Le bénévolat...

Qu'est-ce que c'est ?

Le bénévolat est une activité non rémunérée, librement choisie et pratiquée dans une association à but non lucratif.

Dans quels secteurs ?

Les activités bénévoles les plus connues sont dans l'humanitaire et le social, mais vous pouvez aussi être bénévole dans l'éducation, la santé, l'environnement, la culture, le sport… À vous de réfléchir pour trouver le projet associatif qui vous intéresse et vous motive.

Quand ?

En fonction de vos disponibilités, c'est vous qui choisissez la mission bénévole qui vous convient. Vous pouvez choisir une action bénévole ponctuelle ou vous engager dans une activité plus régulière.

Comment ?

Devenir bénévole ne nécessite pas de savoir-faire particulier. Mais si vous avez envie d'utiliser vos compétences professionnelles, elles seront aussi les bienvenues.

Si vous souhaitez être bénévole sans savoir auprès de quelle association, contactez France Bénévolat qui vous orientera dans votre réflexion.

Deux moyens pour trouver votre activité bénévole

WWW.FRANCEBENEVOLAT.ORG

Sur le site internet de France Bénévolat vous pouvez choisir l'activité qui vous plaira parmi des milliers de missions bénévoles, aussi bien dans une ONG que dans une association de quartier.

UN RENDEZ-VOUS INDIVIDUEL

Les conseillers bénévoles de France Bénévolat sont là pour vous aider à trouver la mission qui vous conviendra dans l'une des 6 000 associations partenaires, en fonction de vos disponibilités, de vos envies, de vos savoir-faire et de vos motivations.

Retrouvez les coordonnées des 250 points d'accueil partout en France :
www.francebenevolat.org/permanences

Source : http://www.carsat-lr.fr

Annexe 5 – Communiquer pour recruter des bénévoles

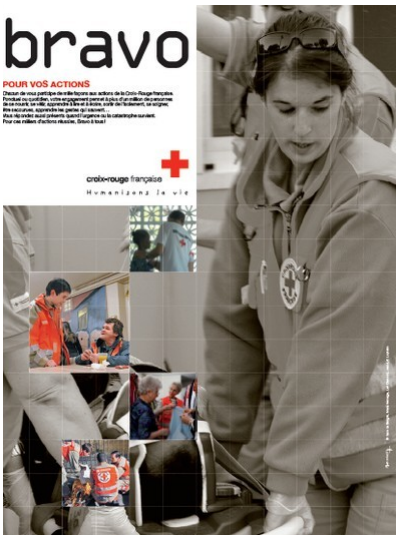
« Pourquoi pas moi ? »

A gauche, l'affiche de la campagne de recrutement de bénévoles organisée par l'église catholique en 2011, à droite, celle de l'Unicef pour cette même année.

« Nous recherchons », mais que proposons-nous ?

Ci-dessus, deux appels à bénévoles âgés ou retraités : à gauche pour le Téléthon, à droite pour l'association « Lire et faire lire », dans le cadre d'un partenariat avec la fondation SNCF.

La reconnaissance, pour tous ?



L'année européenne du bénévolat a été riche en remerciements envers les bénévoles, que ce soit par les associations (à gauche, la campagne de la Croix-Rouge), ou par les collectivités (à droite, la campagne de communication de la mairie de Paris).

Source : adapté de Gourmelen A., Guillemot S., Privat H., Urien B., Le Gall-Ely M.(2013), Comment les associations peuvent-elles recruter et fidéliser les bénévoles retraités, *Décisions Marketing*, n°73, à paraître.

Annexe 6 – Les seniors ne font pas toujours de bons bénévoles

Contrairement aux idées reçues, les retraités montrent parfois quelques réticences à s'engager dans une association.

Près de 30 % des 60-69 ans et 20 % des plus de 70 ans sont engagés dans le bénévolat. Un pourcentage conséquent même si, contrairement aux idées reçues, « les retraités ne sont pas surreprésentés dans la vie associative », pointe Dominique Thierry, vice-président de France Bénévolat, une structure qui met en relation les bonnes volontés et les associations.

«Ce n'est pas parce qu'on a du temps libre que l'on s'engage», rappelle-t-il. Se sentir utile, retrouver une vie sociale, partager ses compétences, défendre une cause… Les raisons de l'entrée dans la vie associative sont cependant nombreuses pour les seniors. Mais il n'est pas dit que toutes leurs attentes sont satisfaites. Ainsi, ceux qui n'ont jamais connu d'engagement bénévole avant la retraite abandonnent souvent leurs résolutions en cours de route. «S'il s'agit de compenser le vide de l'entrée dans la retraite, leur projet court à l'échec», prédit Dominique Thierry.

«Tous les retraités n'ont pas forcément envie d'utiliser leurs compétences professionnelles dans les associations. Un ancien comptable, c'est un vrai plus pour une telle structure. Mais encore faut-il qu'il ait envie de se replonger dans les calculs», souligne le sociologue Serge Guérin.

Enfin, certains retraités craignent de perdre tout leur temps libre. Sous prétexte qu'ils n'ont plus d'activité professionnelle, les associations les considèrent parfois comme taillables et corvéables à merci.

En règle générale, les retraités impliqués dans le bénévolat se montrent très généreux en temps et endossent souvent d'importantes responsabilités. Près d'un président d'association sur deux est retraité, selon une étude menée en 2007 par le CNRS.

Parmi eux, on retrouve nombre d'anciens cadres supérieurs et patrons. Malgré leurs compétences, tous n'arrivent pas à se couler dans le monde associatif. « Il existe une caricature de cadre supérieur, totalement investi dans son boulot, qui perd son statut social en prenant sa retraite. Le bénévolat peut lui offrir une occasion de regagner du pouvoir. Il s'engage pour être chef.

Cela donne parfois de vraies catastrophes, notamment s'il pense qu'une association doit être gérée comme une entreprise, avec le même fonctionnement hiérarchique», explique Dominique Thierry. Les associations seraient-elles victimes d'une crise du papy-boom ? Certains dirigeants réussissent cependant la transition « s'ils savent faire preuve d'humilité et apprennent à être au service d'une cause au lieu de commander », nuance Dominique Thierry.

Source : http://www.lefigaro.fr/actualite-france/2009/12/19/01016-20091219ARTFIG00210-les-seniors-ne-font-pas-toujours-de-bons-benevoles-.php, Agnès Leclair, publié le 19/12/2009.

Éléments de corrigé Cas la Cimade:

Introduction :

- Poser le contexte non marchand
- Analyser l'intérêt et les limites (éthiques notamment) d'une approche marketing dans ce cadre
- Définir les principaux concepts étudiés (fidélisation, cible, argumentaire de communication) et les références théoriques de ce type de marketing. Exemples : Kotler « Marketing social », Laura Haddad « Du marketing guerrier au marketing social », Le Gall-Ely et al « Comment les associations peuvent recruter et fidéliser des bénévoles séniors ? » …

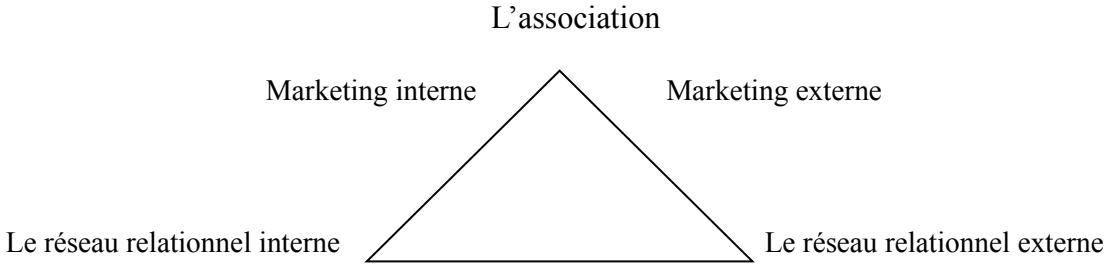
1/ **Analyse critique de la situation de l'association et des données complémentaires fournies sur la cible seniors**

- Critères de segmentation des bénévoles : ils sont devenus plus exigeants, plus volatiles, plus compétents. Nous passons d'un bénévolat « traditionnel » à un bénévolat de « mission ». Il s'agit de regarder dans les motivations des bénévoles des critères de segmentation : être utile, faire des rencontres, s'occuper, défendre une cause, acquérir ou exercer une compétence. Les motivations peuvent être altruistes ou égoïstes, autodéterminées ou non.
- La population des séniors est très diverse : actifs, non actifs, personnes plus ou moins âgées, influence du vieillissement sur les motivations des bénévoles. Cf : théorie psychosociale du développement de la personnalité d'Erikson. Cela aboutit à une typologie des bénévoles retraités :

		Hédonistes	Coupables	Affectifs	Utilitaristes	Ambitieux
Variables « actives »	Motivations au bénévolat : - Autodéteminées altruitses - Autodéteminées égoïstes - Non autodéterminées altruistes - Non-autodéterminées égoïstes					

Variables « muettes »	Générativité : - Postériorité - Transmission - Communion Sagesse Age					

- Positionnement



2/ **Recommandations marketing pour mobiliser et fidéliser des bénévoles seniors**

Il s'agit de proposer une analyse stratégique en fonction de la diversité de la cible en termes de sociodémographie, de diversité de motivations, de critères attitudinaux (variables temporelles) et comportementaux (économie familiale, bénévolat formel/informel).

- Mobiliser les bénévoles (pour cela suivre plusieurs étapes) : définir les contours du besoin, établir un profil en adéquation avec l'association, prospecter et rechercher les candidats (solutions adaptées aux moyens et à l'éthique de l'association), élaborer un plan de communication, afficher une annonce sur le site et celui de France-bénévolat, participer à des salons et forums, créer des événements, rencontrer les candidats, les rassurer, formaliser l'engagement (carte) et aider à la prise de fonction.

- Fidéliser : trouver un outil de mesure de satisfaction des bénévoles sachant qu'ils n'ont pas tous la même motivation. S'interroger sur le profil de retraité à chaque activité, c'est ainsi mettre en place une politique de fidélisation et encourager les comportements de bénévolat durables. Proposez une offre : opportunité personnelle (en adéquation avec la motivation) et non de remplir une fonction. Donner les perspectives à l'engagement du bénévole (fidélisation). Pratiquer le parrainage au travers d'un Team Building (intégrer conjoint, ami et enfants). Adapter l'offre au cycle de vie du bénévole en favorisant sa circulation au sein de l'association.

3/ **Argumentaire de communication à destination de cette cible**

La candidate ou le candidat doit proposer une stratégie de communication tenant compte des critères de segmentation précités caractérisant les bénévoles seniors. Une *copy-stratégie* adaptée au cas avec une promesse, des objectifs conatifs, cognitifs ou affectifs était pertinente.

Si la communication est un élément important pour maintenir un effectif suffisant de bénévoles, les responsables associatifs doivent également veiller à ce que leurs promesses n'entrent pas en contradiction avec les missions des bénévoles. À défaut, ils augmentent le risque de démissions étant donnée la liberté inhérente à la notion de bénévolat. La communication doit ainsi être adaptée aux postes à pourvoir dans l'association. Par exemple, pour une mission ponctuelle liée à l'organisation d'un évènement, l'association peut mettre en avant la notion de loisir pour attirer les retraités de type « hédonistes ». Inversement, elle ne peut pas insister sur ces éléments lorsqu'elle cherche à renouveler son bureau. Ce serait tromper les bénévoles hédonistes que de les attirer via la notion de loisir pour les affecter à la comptabilité par exemple. Ainsi, concernant ce type de fonction, il vaut mieux cibler les « ambitieux ».

Profils	Fonctions adaptées	Exemples d'action à proposer	Arguments de communication
Les hédonistes	- Animateur, - Guide, - Chargé de communication, - Chargé d'événementiel	- Organisation d'événements festifs, sportifs, culturels ; - Graphisme, décoration ; - Visites de musées.	Mise en avant du loisir, de l'amusement : « organisons ensemble une grande fête », « enrichissement culturel »
Les coupables	- Chargé d'accueil, - Ecoutant, - Assistant, - Formateur, - Educateur.	- Ecoute de personnes en difficulté ; - Assistance juridique ; - Action de formation d'insertion.	Mise en avant du devoir moral, de la notion de justice sociale : « changer les choses », « réduire les inégalités »
Les affectifs	- Parrain - Intervenant professionnel - Enseignant.	- Action humanitaire - Parrainage de proximité	Mise en avant du lien humain, de l'aspect relationnel : « je reçois plus que je ne donne » ; « une deuxième famille »

Les soucieux de prospérité	Fonctions à caractère officiel : - Dirigeants, - Président, - Responsable.	- Représentation de l'association dans des forums - Discours, - Animation lors d'événements	Mise en avant de la reconnaissance post-mortem, de la trace laissée à la génération future : « les enfants vous remercient » ; « marquer les esprits » ; « graver dans la mémoire »
Les ambitieux	Fonctions du siège : - Président, - Dirigeant, - Trésorier, - Comptable, - Secrétaire.	- Gestion des partenariats, - Inaugurations, - Comptabilité, - Trésorerie, - Suivi de dossiers de demandes de subventions.	Mise en avant de la reconnaissance de ses pairs, assimilations du bénévolat à un travail, notion de leadership : « exercez vos compétences » ; « une nouvelle carrière »

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 21

DISTRIBUTION DES NOTES

Moyenne	**08,67**
Meilleure note attribuée	**17**
Note la plus basse	**01**

RÉPARTITION DES NOTES

0 < note < 5	**6**
5 <= note < 10	**6**
10 < note ≤ 14	**4**
Note > 14	**5**
Un candidat absent	

En 2013, le nombre des candidats interrogés s'élève à 21, pour 22 admissibles. Cette augmentation est normale compte tenu de la forte hausse du nombre de places ouvertes au concours, dans cette option. En 2012, le nombre de candidats interrogés était de 9. Les années précédentes, le nombre de candidats auditionnés étaient de 8 en 2011, 12 en 2010, 10 en 2009, 8 en 2008 et 14 en 2007.

Comparativement aux sessions précédentes, la commission relève une baisse du niveau moyen des candidats auditionnés. Certains candidats semblent peu préparés aux études de cas et montrent des défaillances fortes dans les techniques d'analyse et de programmation. La moyenne générale cette année est de 8,7/20.

Session	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Moyenne	8,7	8,9	10,8	10,2	9,3	10,5

La meilleure note obtenue est de 17/20. Elle correspond à la tranche des meilleures notes aux sessions précédentes.

2. Sujets proposés

La commission a proposé cette année quatre sujets qui portaient sur des contextes organisationnels et des enjeux technologiques diversifiés. Ces sujets sont disponibles à l'adresse http://www.reseaucerta.org/sujets/

Le **premier sujet** traitait du passage au numérique d'un journal de presse régionale. Dans un premier temps, il était demandé à la candidate ou au candidat de proposer une architecture réseau pouvant servir de base à un cahier des charges. Dans un deuxième temps, la candidate ou le candidat était invité-e à mener une réflexion sur les transformations induites par ce passage au numérique et à réfléchir sur les modèles économiques possibles.

Dans un troisième temps, il s'agissait de présenter les spécificités d'un développement de site de presse en ligne au moyen d'un *framework* et proposer une base de données permettant la gestion des articles, de leur conception à leur diffusion.

Le jury remarque que les candidats ont peu ou pas intégré la présentation de leur solution réseau au sein d'un cahier des charges. De même les spécificités du *framework* ont été très peu abordées, les candidats préférant se limiter à une base de données traditionnelle. Enfin pour les questions relevant de la gestion et du management des systèmes d'information, les remarques des candidats relevaient pour le mieux du bon sens, sans grille d'analyse, ou mise en perspective.

Le **deuxième sujet** traitait de l'intégration d'un logiciel de gestion pour une partie de l'activité commerciale dans une entreprise de fabrication de vaisselle et d'ustensiles de cuisine haut de gamme. Dans un premier temps, il était demandé à la candidate ou au candidat d'analyser les difficultés liées aux aspects inter-organisationnels de cette intégration. Dans un deuxième temps, il s'agissait de proposer une architecture réseau qui réponde aux besoins exprimés par le cahier des charges. Dans un troisième temps, la candidate ou le candidat devait présenter des requêtes à partir d'un schéma de données sur lequel elle ou il devait porter un jugement critique.

Le jury observe que les candidats n'ont pas abordé les problématiques inter-organisationnelles et sont très souvent passés à côté du cœur du premier dossier. La plupart des candidats n'a pas présenté une solution pour équiper les commerciaux itinérants lors de leurs déplacements dans des salons. Les requêtes SQL étaient relativement bien maitrisées, en revanche très peu de candidats ont porté des critiques judicieuses sur le schéma relationnel.

Le **troisième sujet** traitait du choix stratégique pour le dirigeant d'un réseau d'agences immobilières, d'intégrer ou non une franchise d'envergure nationale. Dans un premier temps, il était demandé à la candidate ou au candidat de présenter la solution interne de création d'une architecture réseaux pour la mise en relation des agences. Dans un deuxième temps, la candidate ou le candidat était invité-e à proposer une solution logicielle permettant de gérer son activité. Enfin, il fallait analyser la décision d'intégrer ou non le réseau de franchisés.

Le jury note que, sur le premier dossier, les candidats se sont divisés en deux catégories : la première a présenté une solution cohérente avec la taille, l'activité et les besoins de cette société, alors que la seconde a proposé des solutions incohérentes ou démesurées. Sur le second dossier, le jury regrette que les candidats n'aient pas suivi une démarche logique : beaucoup ont présenté une modélisation UML et ont proposé de répondre à la seconde partie du dossier avec des requêtes SQL, sans tenir compte des spécificités de l'objet. Pour le troisième dossier, un effort a été fait pour effectuer une analyse multidimensionnelle, à la fois stratégique, organisationnelle et au plan des systèmes d'information. En revanche, les caractéristiques spécifiques de la franchise et de ses répercussions en termes de système d'information ont souvent été négligées.

Le **quatrième sujet** abordait les évolutions du système d'utilisation en libre-service de véhicules automobiles *Autolib'*. Dans un premier temps, il était demandé à la candidate ou au candidat de présenter une architecture réseau permettant de suivre les véhicules en temps réel. Dans un deuxième temps, il s'agissait d'identifier les pratiques de gouvernance des systèmes d'information qui contribuent au succès d'*Autolib'*. Dans un troisième temps, la candidate ou le candidat devait proposer et valider un schéma relationnel répondant à l'expression des besoins.

Le jury remarque que sur le premier dossier, les candidats avaient une méconnaissance totale des technologies mobiles. Sur le second dossier on a pu constater une forte disparité entre les candidats, compte tenu du fait que certains méconnaissaient la notion de gouvernance du système d'information. La problématique du troisième dossier n'a été que partiellement traitée : personne n'a donné de solutions satisfaisantes pour gérer les trajets.

3. Commentaires sur l'épreuve

3.1 Commentaires concernant l'exposé

Les candidats ont diversement traité l'étude de cas qui leur était proposée. Les sujets comportaient des questions générales, afin de permettre aux candidats de valoriser leurs connaissances techniques et théoriques. Le jury a constaté que certains candidats n'ont abordé que partiellement les différents dossiers et que nombre d'entre eux s'est contenté d'y répondre d'une manière superficielle. Par exemple : une question portant sur la validation d'un schéma relationnel, impliquait la modification de celui-ci, par retro-conception ainsi que la validation par l'intermédiaire d'un plan de test, s'appuyant par exemple sur des requêtes SQL. Trop souvent les candidats se sont limités à proposer une nouvelle modélisation relationnelle sans aucune justification et mise en œuvre de validation.

Les connaissances mobilisées par certains candidats sont parfois trop superficielles. L'analyse du rôle organisationnel et économique des systèmes d'information n'est pas assez approfondie. Correctement maîtrisées par certains candidats, les connaissances dans le domaine des techniques informatiques sont pour d'autres, trop lacunaires ou datées. Dans le domaine du réseau, en particulier, bon nombre de solutions proposées relevait de la démesure et du fantaisiste. Il ne s'agit pas de recopier un schéma à partir d'un ouvrage, mais de tenir compte de la réalité du contexte proposé et de justifier les choix proposés.

La note attribuée aux candidats mesure leur prestation à l'aune de leur capacité à maîtriser les concepts ou les technologies pour proposer une solution et la présenter de manière appropriée. Le jury a sanctionné les candidats qui ont cité des concepts ou des technologies sans les justifier ou les contextualiser, traduisant maladroitement une volonté de montrer l'étendue de leurs connaissances.

Sauf exception, les candidats ont respecté leur temps de parole. Le jury rappelle que la durée de présentation est une durée maximale, et qu'il ne s'agit en aucun cas de « tenir » les 40 minutes en s'attardant sur des notions parfois éloignées des sujets. Le jury apprécie les prestations dynamiques, synthétiques, accompagnées de supports lisibles, illustrant de manière pertinente les points clés évoqués.

La présence d'une introduction et d'une conclusion en lien avec l'actualité ou les préoccupations du management des systèmes d'information a été appréciée par le jury.

3.2 Commentaires généraux concernant l'entretien

Les questions aux candidats visaient à compléter les informations sur certaines réponses rapidement traitées et à mieux analyser le degré de maîtrise des solutions apportées. L'entretien a alors permis aux candidats d'approfondir certains points, en réponse aux attentes du jury. Si cela n'avait pas été fait par la candidate ou le candidat durant son exposé, il lui a été systématiquement demandé de définir les notions utilisées durant son exposé.

À la fin de l'entretien, le jury a posé la même question à tous les candidats d'une journée. Ceci avait dans le but de disposer d'un point de comparaison et de s'assurer de la capacité de la candidate ou du candidat, dans un temps réduit, à s'exprimer sur une notion d'actualité ou de culture générale dans le domaine des systèmes d'information : technologies émergentes, nouveaux usages informatiques en entreprise, informaticiens qui sont dans l'actualité, etc.

4. Conseils aux candidats

Conseils sur les connaissances attendues

L'épreuve d'« étude comportant l'utilisation de techniques de gestion » de l'option D, système d'information, permet d'évaluer, chez les candidats, leur maîtrise des concepts fondamentaux de la gestion des systèmes d'information et des techniques informatiques, de leur mise en œuvre dans les organisations mais aussi leur connaissance de l'état de l'art. Il est donc essentiel que les candidats de cette option soient informés sur l'évolution des technologies de l'information et de la communication. Le jury recommande aux candidats de ne négliger aucune des connaissances appartenant aux divers domaines technologiques et d'être au fait des démarches et des technologies actuelles. Le jury attend une bonne connaissance des instruments liés à la gestion des systèmes d'information : gestion des projets de système d'information, impacts et usages des TIC dans les organisations au niveau opérationnel et stratégique. Le jury attend des réponses qui s'appuient sur des grilles d'analyses connues, contextualisées au cas étudié.

Les méthodes, outils et technologies relevant du domaine des systèmes d'information doivent être mobilisés dans le contexte du cas proposé. Les présentations théoriques, hors de tout contexte, sont à proscrire. Sont sanctionnés les exposés où le candidat se contente de citer des technologies sans être capable d'en expliciter les caractéristiques précises (fonctionnalités des outils, offre disponible sur le marché) et de les relier au contexte étudié.

Conseils sur la prestation attendue

Durant leur exposé ou à son issue, certains candidats ont tendance à émettre un jugement sur leur prestation, notamment pour en souligner les limites. Le jury recommande ne de pas émettre ce type de jugement qui risque avant tout d'être perçu comme une manière d'influencer ce dernier. Pour la prestation orale, il est souhaitable de faire précéder le traitement des questions proprement dites d'une rapide introduction où la candidate ou le candidat présente la problématique du sujet et en propose une interprétation en mobilisant des thématiques de la gestion des systèmes d'information et de l'informatique.

L'exposé est ensuite consacré à la présentation des solutions proposées et doit faire explicitement référence aux questions du sujet. Il est rappelé que le jury n'attend pas des réponses uniquement techniques et théoriques mais une capacité à donner du sens aux solutions proposées et à commenter les solutions retenues.

En aucun cas les candidats ne doivent dépasser le temps maximum de 40 minutes pour l'exposé, lequel doit prioritairement permettre au jury d'avoir une vue d'ensemble des solutions proposées. L'exposé doit garder une dimension synthétique. Il ne s'agit donc pas d'utiliser à tout prix les 40 minutes si l'exposé ne s'y prête pas.

L'exposé peut s'appuyer sur un support écrit rétro-projeté. Les éléments écrits doivent servir d'appui à une argumentation. Ils peuvent ne pas être exhaustifs, mais doivent être explicités et justifiés. Vu le peu de temps imparti pour l'épreuve, les candidats n'ont pas besoin de réécrire sur leurs transparents l'ensemble des questions de l'énoncé. En revanche, les

candidats ne doivent pas hésiter à faire des présentations sous forme de tableau(x) lorsque la réponse attendue présente plusieurs critères. Cela participera à la clarté de leur propos.

Lors de l'entretien, les candidats doivent écouter attentivement les questions et avoir le souci d'y répondre précisément et succinctement. Le jury préfère qu'une candidate ou un candidat reconnaisse qu'il ne maîtrise pas une notion, plutôt que d'affirmer des contre-vérités. Une telle attitude est rédhibitoire.

D'une façon générale, le registre de langage des candidats doit rester soutenu et ne pas tendre vers un langage trop courant. Enfin, le jury rappelle aux candidats qu'ils ne doivent pas perdre de vue que le concours consiste à recruter des enseignants. Les candidats doivent donc démontrer des qualités de clarté quant aux connaissances mobilisées et à la façon qu'ils ont de les présenter. La prestation orale doit donc aussi capter l'attention du jury.

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

OPTION E : PRODUCTION DE SERVICES (BANQUE ET ASSURANCE)

1. Les résultats

Résultats d'ensemble	
Nombre de candidats interrogés sur 3 demi-journées-----	**14**
Distribution des notes	
Moyenne----------	**08,08**
Écart-type----------	**02,88**
Note la plus basse----------	**03,00**
Meilleure note----------	**14,00**
Répartition des notes	
< à 5----------	**2**
de 5 à 9----------	**8**
de 10 à 12----------	**1**
> à 12----------	**3**

2. Les sujets retenus

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.

N°sujet	Thématiques	Travail à faire
1.	La finance mutualiste	a) *Pourquoi, en ce début de 21ème siècle, la finance mutualiste occupe-t-elle, encore, une place centrale dans les secteurs financiers européens ?* *b) Comment un groupe mutualiste financier affirme-t-il ses valeurs auprès de sa clientèle et face à la concurrence ?* *c) En quoi la double qualité des-sociétaires (usagers et propriétaires) est-elle un réel atout pour attirer un prospect vers une banque mutualiste ?*
2.	Nouveau concept d'agence et stratégie de développement de l'image de « banque universelle de proximité»	*Préparer trois plans de communication distincts :* *a) Un plan destiné aux clients sociétaires en situant la Caisse d'Épargne dans le paysage bancaire.* *b) Un plan destiné aux clients (en indiquant les segments que vous viseriez en priorité)* *c) Un plan de communication interne et de formation, destiné aux agents d'accueil, qui seront plus particulièrement chargés de faciliter la transition et de mettre en œuvre de nouvelles tactiques de prospections et d'actions commerciales adaptées au lieu.*

3.	Raisons d'être et nécessité de la réglementation pour entretenir de bonnes relations avec les clients	*a) À partir du tableau de production et plus particulièrement des ouvertures de la semaine, recensez les obligations du banquier pour chacun des produits ou services vendus en justifiant la réglementation existante.* *b) Présentez en quoi la réglementation peut être source de production supplémentaire pour les chargés de clientèle du domaine bancaire ou d'assurance.* *c) Sur un plan macro économique, indiquez pourquoi les crises de ces dernières années requièrent de revisiter les modèles de la finance et de refondre la réglementation.*

*Le texte du **troisième sujet** est intégralement reproduit après les commentaires.*

3. Commentaires sur le déroulement de l'épreuve

Sur le FOND

Cette session, la première de cette option, a permis de constater que les candidats avaient un niveau de préparation et de connaissances très variable.

Dans cette épreuve, les candidats 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 candidats qui ont réussi à se détacher du questionnement et à construire un plan cohérent et pertinent permettant de traiter, dans sa globalité, les travaux énoncés.

Certains candidats ont fait des recherches dans les outils de base (code monétaire et financier par exemple) sans appréhender l'aspect plus global du sujet.

Peu de candidats 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 candidats :

- 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 de la candidate ou du candidat et ne doit pas simplement être construit autour des questions posées.

Lors de l'échange avec les membres du jury, les candidats 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 candidats interrogés n'ont pas tous respecté les modalités de l'épreuve ; en particulier dans la dimension « gestion du temps ».

- Quelques candidats 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.
- D'autres finalisent leur prestation à 25 minutes environ.

La plupart des candidats préparent un transparent pour visualiser le plan, illustrer leur propos par un schéma ou encore définir certains concepts. Il est recommandé de s'entrainer, au préalable, dans l'utilisation du transparent et la manipulation du rétroprojecteur, sinon, le recours à ces outils risque de desservir la candidate ou le candidat, plutôt que d'agrémenter son exposé.

L'entretien

Au cours des échanges avec les membres du jury, les candidats 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. La récitation des articles du code monétaire et financier n'impressionne pas le jury et n'apporte guère de valeur ajoutée à la réponse.

Les candidats 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 de la candidate ou 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 :
    - 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'entrainer à résoudre un cas pratiques dans le temps imparti
- Savoir s'organiser lors de la présentation orale et adopter un comportement ouvert et valorisant face au jury :
    - 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 du secteur de la banque et de l'assurance_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 candidats sont capables de réagir positivement aux questions posées.

5. Exemple de sujet

Le sujet reproduit à la page suivante est l'un des trois proposés aux candidats durant cette présente session.

CONCOURS DE L'AGREGATION EXTERNE
ECONOMIE ET GESTION
Session 2013

EPREUVE ORALE D'ADMISSION

ETUDE DE CAS OPTION E

(Exposé quarante minutes maximum – Entretien vingt minutes maximum)

SUJET N° 3

MISE EN SITUATION :

Vous êtes directeur de l'agence bancaire « Bellevue » d'un réseau mutualiste dans une grande agglomération.
L'agence offre un espace libre-service avec un DAB et un GAB. Son effectif est de quatre personnes (un directeur d'agence, deux chargés de clientèle particulière et un chargé d'accueil).
De très nombreuses banques et agences d'assurances sont implantées dans la zone de chalandise.
Vos missions sont regroupées autour des deux activités suivantes :

- Gérer et animer l'équipe commerciale en veillant au respect de la conformité de la production
- Gérer et développer un portefeuille du segment « clients patrimoniaux et professionnels ».

Suite à l'exploitation d'une enquête de satisfaction auprès des sociétaires faisant apparaître un certain agacement face aux nombreux renseignements collectés par le banquier vous souhaitez apporter des précisions sur les modalités de réglementation et l'intérêt pour le client de ces diverses mesures.
Vous préparez une séance d'informations destinées aux administrateurs sur le thème suivant :« La régulation et les conséquences de celle-ci sur les activités financières »

TRAVAIL A FAIRE :

Vous souhaitez aider les administrateurs à mieux comprendre les raisons d'être de la réglementation et montrer que celle-ci est nécessaire pour entretenir une bonne relation avec les clients.
A l'aide des différentes annexes et de vos connaissances, répondez de façon structurée aux demandes suivantes :

d) A partir du tableau de production et plus particulièrement des ouvertures de la semaine, recensez les obligations du banquier pour chacun des produits ou services vendus en justifiant la réglementation existante.
e) Présentez en quoi la réglementation peut être source de production supplémentaire pour les chargés de clientèle du domaine bancaire ou d'assurance.
f) Sur un plan macro économique, indiquez pourquoi les crises de ces dernières années requièrent de revisiter les modèles de la finance et de refondre la réglementation.

ANNEXES :

1. Extrait du tableau de bord de l'agence « Bellevue » - Pilotage des résultats en nombre –du 06 au 12 mai 2013
2. Extrait article Revue Banque n°755 – janvier 2013 - Organisation du contrôle interne : vers un rapprochement entre risques et contrôles pour répondre aux nouveaux enjeux
3. Extrait article Revue Banque n° 752 – septembre 2012 - Shadow Banking : pas si obscur…

ANNEXE 1 : Extrait tableau de bord agence « Bellevue » - Pilotage des résultats en nombre

TABLEAU - BV19 - PILOTAGE DES RESULTATS EN NOMBRE

STRUCTURE : POINT DE VENTE AGENCE BELLEVUE PERIODICITE : HEBDO

MARCHE : PARTICULIERS ***PERIODE : 06/05/2013 au 12/052013***

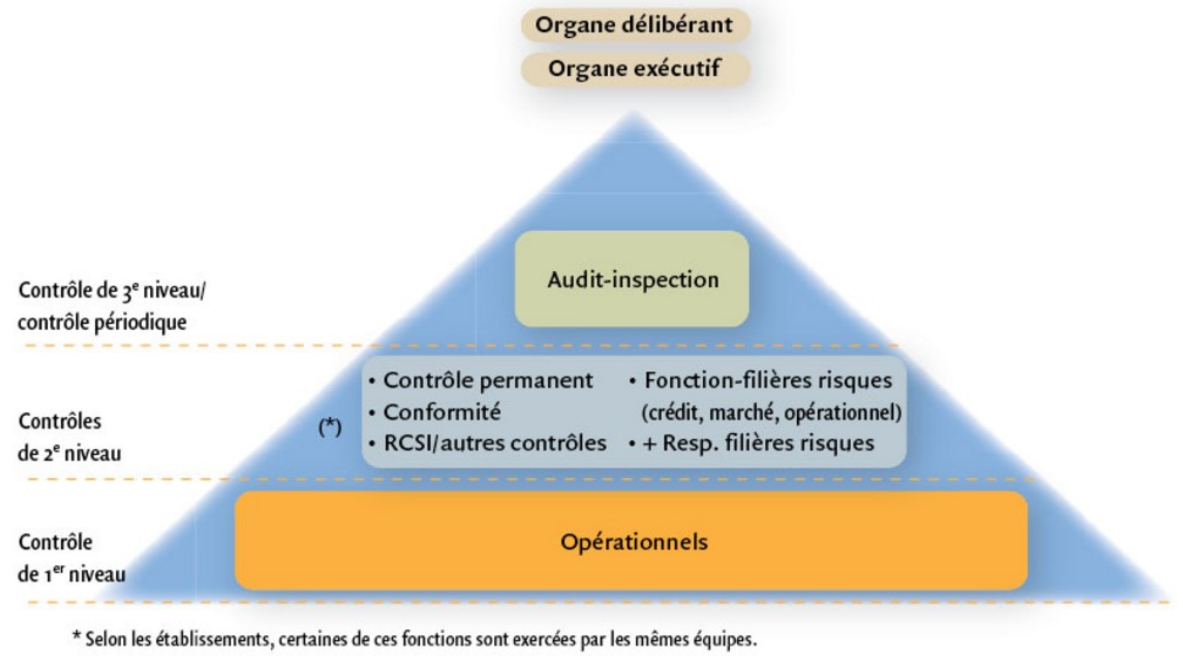
(mise à jour le 13/05/2013)

PRODUIT	OUVERTURES BRUTES HEBDO	OUVERTURES BRUTES CUMULEES	OBJECTIF ANNUEL	OBJECTIF SAISON.	% ATTEINTE SAISON.
TOTAL EPARGNE	12	483	962	392	123
LIVRET A	3	36	135	55	-65
LIVRET B	0	46	113	46	100
LEP	1	74	108	44	168
LDD	0	31	56	23	136
Livret jeune	1	17	70	29	-60
CEL	2	25	44	18	139
PEL	3	101	201	82	123
Cptes titres	0	6	12	5	120
PEA	1	3	8	4	75
Assurance vie	1	97	141	57	169
TOTAL ASSURANCE	2	82	247	94	87
MRH	0	22	63	23	96
AUTO	1	5	52	19	26
GAV	0	5	22	8	62
PJ	0	19	36	13	144
Cpt Santé	1	3	18	8	38
TOTAL ARGENT AU QUOTIDIEN	4	391	838	367	106
Cpte chèque	2	81	179	78	103
CBNN	1	116	278	122	95
CBN+	0	17	44	19	88
CBIN	1	17	44	19	88
CBI+	0	30	36	16	190
AUTRES EQUIPEMENTS	3	97	0	0	NE
Alerte SMS	1	17	0	0	NE
BNET	2	80	0	0	NE
TOTAL CREDIT	1	89	219	92	97
Cit perso	1	63	167	75	85
Cit renouvelable	0	0			
Crédit immo	0	26	52	17	153

ANNEXE 2 Extrait article Revue Banque n°755 – janvier 2013 - Organisation du contrôle interne : vers un rapprochement entre risques et contrôles pour répondre aux nouveaux enjeux »

Les nouveaux enjeux dans la banque doivent aussi être l'occasion de repenser la manière de mettre en œuvre la maîtrise des risques. Le contrôle interne des établissements de crédit doit en profiter pour adopter une répartition des tâches plus claire, modulaire et efficace. Cette nouvelle organisation ne réduit pas obligatoirement les coûts, mais elle procure au moins une meilleure utilisation des ressources existantes.

1. NIVEAUX DE RESPONSABILITÉ ET ACTEURS DU CONTRÔLE INTERNE



* Selon les établissements, certaines de ces fonctions sont exercées par les mêmes équipes.

Encore beaucoup d'établissements en France se contentent de transposer directement le règlement CRBF 97-02 pour organiser leur contrôle interne. Il s'est ainsi créé une série de fonctions dans les domaines risques-contrôles au gré des ajouts apportés au texte qui, certes, décrit un ensemble de risques à surveiller, mais sans apporter de modalités précises sur le « qui fait quoi » ou sur le « comment ». En l'absence de procédures internes suffisamment structurantes, cette situation débouche trop souvent sur un manque de résultats effectifs et une mauvaise utilisation des ressources. Dans une époque qui voit les marges des banques se réduire, les besoins de maîtrise des risques, eux, continuent néanmoins à croître. Est-ce donc le moment de mener une telle révision ? La réponse est oui. Et pour aller vers quelle cible ? C'est l'occasion de migrer vers un organigramme simplifié, modulaire, avec des attributions claires des responsabilités, en vue des évolutions réglementaires ou économiques qui se profilent. Si cela ne réduit pas obligatoirement les coûts, on obtiendra une meilleure utilisation des ressources existantes.

ANNEXE 3 :Extrait article Revue Banque n° 752 – septembre 2012 - Shadow Banking : pas si obscur…

Lors du sommet de Séoul, en novembre 2010, les dirigeants du G20 ont mis l'accent sur la nécessité de renforcer la réglementation et la surveillance du système bancaire parallèle. Ils ont confié cette mission au Conseil de stabilité financière. Un premier rapport a été publié le 27 octobre 2011, en préparation du G20 de Cannes.

La crise des subprimes a contraint les responsables politiques à prendre conscience, avec une certaine urgence, de l'existence et de l'importance du système bancaire parallèle, et à prendre des mesures. […]

En effet, la densification des contraintes issues de la réglementation bancaire pousserait hors des banques un certain nombre d'activités.

L'abondante littérature parue sur la question depuis deux ans a permis de mieux appréhender la physionomie du shadow banking, ou « finance de l'ombre ». Deux vérités se dégagent de ces études.

Premièrement, l'essentiel des activités relevant du shadow banking répond dans les faits à des besoins de financement bien réels, même si des dysfonctionnements ont provoqué des chocs systémiques. Pour Thierry Varène, de BNP Paribas , « on constate un déséquilibre entre le financement long à l'économie, qui atteint 19000 milliards d'euros, et l'épargne longue, qui n'en est qu'à 9000. Le marché ne peut faire face à un tel écart. Le secteur parallèle peut donc jouer un rôle utile, à condition d'être régulé pour protéger les intérêts des consommateurs et d'être plus transparent ».

Deuxièmement, une même réglementation sera difficilement imposable sur le plan international, car le système bancaire parallèle recouvre des réalités différentes. « Le système financier est très éclaté et complexe. Nous parlons de choses non régulées, comme le shadow banking, qui était surtout un phénomène américain avant la crise: en Europe occidentale, il était peu développé, car le périmètre de la régulation y est beaucoup plus large qu'aux États-Unis, où certaines activités n'étaient pas régulées du tout », a déclaré Edouard Vieillefond, de l'AMF .

Un ensemble de constats qui a fait conclure au sénateur Marini que « le système bancaire parallèle ne mérite aucun opprobre, [qu']il répond à une fonction économique nécessaire, mais [qu']il y a un besoin de transparence et de régulation à satisfaire ».

Dans l'état actuel de ses travaux, le Conseil de stabilité financière a défini le shadow banking autour de quatre caractéristiques : la transformation de maturité, la transformation de liquidité, le transfert de risque de crédit ET le recours à un levier excessif. Il a ensuite créé des groupes de travail chargés d'élaborer des recommandations concrètes :

- *le Comité de Bâle doit réfléchir aux interactions entre les banques et les entités du système bancaire parallèle ;*
- *l'IOSCO a la mission d'étudier les fonds monétaires et la titrisation ;*
- *deux sous-groupes du CSF travailleront respectivement sur la réglementation des autres entités du système bancaire parallèle, sur le prêt de titres ainsi que sur les opérations de « repo ».*

L'agenda de remise des différents rapports a été échelonné jusqu'à la fin de l'année 2012, dans la perspective du G20 Finances, en novembre. La Commission européenne doit également remettre des conclusions, faisant suite au Livre vert paru en mars 2012.