



Concours du second degré

Rapport de jury

Concours : agrégation externe

Section : économie et gestion toutes options

Session 2015

Rapport de jury présenté par la présidence de jury

SOMMAIRE

<u>Message du président du concours</u>	3
<u>Avertissement aux candidats</u>	4
<u>Composition du jury</u>	4
<u>Calendrier du concours</u>	4
<u>Statistiques générales</u>	5
Épreuves écrites d'admissibilité	
1. <u>Dissertation portant sur le management</u>	8
2. Composition à partir d'un dossier portant	
- soit sur les <u>éléments généraux du droit et sur le droit des affaires</u>	22
- soit sur l' <u>économie</u>	28
2. Étude de cas portant sur la gestion des entreprises et des organisations	
- <u>option A</u> : Administration et ressources humaines	34
- <u>option B</u> : Finance et contrôle	41
- <u>option C</u> : Marketing	46
- <u>option D</u> : Système d'information	51
- <u>option E</u> : Production de services	58
Épreuves orales d'admission	
1. <u>Leçon portant sur le management</u>	63
2. Exposé portant :	
- soit sur les <u>éléments généraux du droit et sur le droit des affaires</u>	68
- soit sur l' <u>économie</u>	73
3. Épreuve de cas pratique dans la spécialité correspondant à l'option choisie	
- <u>option A</u> : Administration et ressources humaines	77
- <u>option B</u> : Finance et contrôle	93
- <u>option C</u> : Marketing	116
- <u>option D</u> : Système d'information	130
- <u>option E</u> : Production de services	136
<u>Prise en compte des valeurs de la République</u> dans les épreuves d'admission	151

MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONCOURS

La session 2015 du concours de l'agrégation externe d'économie et gestion a permis de recruter 121 candidats : 33 dans l'option A (Administration et ressources humaines), 40 dans l'option B (Finance et contrôle), 34 dans l'option C (Marketing), 8 dans l'option D (Système d'information) et 6 dans l'option E (Production de services). Tous les postes ouverts au concours en 2015 ont été pourvus pour les options A, B, C. En revanche, seuls 8 postes sur les 11 prévus ont été pourvus en option D ; de même seuls 6 postes sur les 7 prévus ont été pourvus en option E. Cette situation résulte d'un niveau insuffisant des candidats dans les options D et E. Cela justifie les candidats inscrits sur liste complémentaire (1 en option A et 3 en option C).

La session 2015 s'est accompagnée d'une hausse du nombre de postes mis au concours : 121 postes contre 99 en 2014. Parallèlement à cette augmentation du nombre de postes, nous avons constaté une hausse du nombre de candidats présents avec un total de 721 contre 650 en 2014. Les moyennes obtenues par les derniers admis sont en diminution sensible comparativement à celles observées lors de la session 2014.

La session 2015 s'est accompagnée de la suppression de la sous-épreuve « Agir en fonctionnaire et de façon éthique et responsable ». En lieu et place, la thématique des valeurs de la République a été introduite dans l'ensemble des épreuves orales du concours. Par ailleurs la durée de l'épreuve de Management a été réduite à 45mn lors de la session 2015.

Les attentes générales du jury portent toujours sur :

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

En vous souhaitant une bonne préparation aux épreuves du concours pour 2016, 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.

Stéphane ONNEE
Président du Jury

AVERTISSEMENT AUX CANDIDATS

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

http://www.education.gouv.fr/cid4603/sujets-rapports-des-jurys-des-concours-agregation-session-2015.html#Concours_externe_de_l_agregation

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

En outre les éléments concernant la session 2016 du concours sont disponibles sur le site du ministère à l'adresse <http://www.education.gouv.fr/pid63/siac2.html>.

COMPOSITION DU JURY

L'arrêté de composition du jury est disponible à l'adresse http://cache.media.education.gouv.fr/file/agregation_externe/74/7/a2015_agreg_externe_eco_gestion_ABCDE_395747.pdf

CALENDRIER DU CONCOURS

Les épreuves d'admissibilité ont eu lieu les 24, 25 et 26 mars 2015.

La délibération d'admissibilité a eu lieu le 18 mai 2015.

Les épreuves d'admission se sont déroulées au lycée Claude Bernard de Paris¹. Elles ont débuté le 15 juin 2015 et ont pris fin le 2 juillet 2015.

La délibération d'admission a eu lieu le 3 juillet 2015.

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

¹ Pour la session 2016, les épreuves d'admissibilité se dérouleront au lycée Simone Weil de Dijon.

STATISTIQUES GÉNÉRALES DU CONCOURS – Session 2015

	Options	A	B	C	D	E	Total
Général	Postes mis au concours	32	40	31	11	7	121
	Candidats inscrits	537	501	766	136	73	2013
	Candidats présents	206	158	282	53	22	721
	Ratio admis/présents	16 %	25 %	12 %	15 %	27 %	16,8 %
Admissibilité	Candidats admissibles	72	81	72	22	16	263
	Moyenne des candidats ayant composé	05.23	05.47	05.10	04.63	06.23	
	Moyenne des candidats admissibles	08.37	07.95	08.85	06.74	07.01	
	Moyenne du dernier admissible	06.17	05.00	06.83	05.12	05.00	
Admission	Candidats admis	32	40	31	8	6	117
	Moyenne des candidats admissibles (ensemble des épreuves)	07.41	07.00	07.63	05.75	06.56	
	Moyenne des candidats admis (ensemble des épreuves)	09.48	08.80	09.23	07.44	08.41	
	Moyenne du dernier admis	06.83	06.42	07.04	06.35	06.96	
	Inscrits sur liste complémentaire	1	0	3	0	0	4
	Barre liste complémentaire	06.79		06.83			
	Moyenne des candidats sur liste complémentaire	06.79		06.90			

COMPARAISON DES RÉSULTATS AVEC CEUX DES ANNÉES PRÉCÉDENTES

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Postes à pourvoir	219	219	174	144	140	130	130	132	128	103	108	69	69	59	59	59	62	53	81	99	121
Inscrits	3820	3986	3755	3248	2489	2209	2220	2062	2101	2351	2421	2447	1919	1639	1451	1597	1530	1995	2372	1892	2013
Présents	1644	1613	1616	1275	997	901	823	835	799	836	760	672	547	439	433	405	398	536	617	650	721
Admissibles	408	405	412	358	304	264	290	302	291	244	244	173	169	142	138	143	143	131	183	228	263
Admis	199	185	168	144	140	130	130	132	128	103	105	69	69	58	58	59	62	53	76	99	121
Barre d'admission	6.60	6.80	7.00	(*)	(*)	7.00	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)

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

En 2015, liste complémentaire de 4 postes.

Barres d'admission

	1998	1999	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Option A	6,4	7,35	8,05	8,1	7,88	7,79	8,35	10,7	10,1	9,2	8,23	8,04	8,85	8,25	7,21	7,5	6,79
Option B	7,25	7,5	7,4	7,85	7	7,65	7,58	9,3	8,4	8,48	7,8	7,93	8,70	7,92	7,5	7,75	6,42
Option C	7,65	7,5	7,75	7,95	7,78	7,78	7,85	8	8,65	8,6	8,35	8,08	7,30	9,75	8,25	8,08	6,83
Option D	6,35	7,5	6,8	6,8	7	7,05	6,93	8,45	7,07	7,3	6,6	6,75	7,16	7,29	7,13	7,08	6,35
Option E															7,00	7,92	6,96

ÉPREUVES ÉCRITES D'ADMISSIBILITÉ

DISSERTATION PORTANT SUR LE MANAGEMENT

Sujet : Structure et coopération dans les organisations

1. Les résultats de la session 2015

Nombre de copies : 768	
Distribution des notes	
Moyenne	4,54
Note la plus élevée	17
Note la plus basse	0
Écart-type	3,06
Répartition des notes	
Inférieures à 5	449
Comprises entre 5 et moins de 10	255
Comprises entre 10 et moins de 14	56
Égales ou supérieures à 14	8

Comparaison avec les années précédentes

En 2014	En 2013
- La moyenne s'établissait à 5,44 - Les notes s'échelonnaient de 16 à 0 - L'écart-type était de 2,77	- La moyenne s'établissait à 5,92 - Les notes s'échelonnaient de 17 à 0,5 - L'écart-type était de 3,71

La baisse de la moyenne, déjà constatée lors de la session 2014, s'accroît en 2015. La dispersion des notes est un peu plus élevée.

Par ailleurs, on relève une proportion bien plus importante de notes inférieures à 5. Le niveau des prestations est donc significativement en baisse, sans que puisse être invoqué un « effet sujet ».

2. Le sujet

2.1- Présentation du sujet

Le sujet proposé cette année reliait deux concepts fondamentaux en management : la structure et la coopération. Le champ était large, puisque le terme « organisation » pouvait renvoyer aussi bien aux entreprises qu'aux associations et aux organisations publiques. La préposition « dans » indiquait que la réflexion devait porter essentiellement sur les

dimensions internes aux organisations (dans comme « à l'intérieur de »), mais pouvait être interprétée de manière extensive (dans comme « au sein des ») et ouvrir la voie à des analyses inter-organisationnelles.

2.2- Analyse du sujet

La sensible baisse du niveau des copies a conduit le jury à proposer, cette année, un exemple de dissertation aboutie (voir Annexe). L'objectif est de montrer comment les termes du sujet pouvaient être « mis en tension ». La suite du rapport de jury permettra de donner des conseils aux candidats afin d'y parvenir.

De manière synthétique, le sujet invitait les candidats à mettre en tension deux concepts classiques et essentiels du management. Si la structure est un élément de sécurisation, de stabilisation des coopérations dans les organisations, elle peut aussi en limiter l'expression voire en détruire les ressorts. Par ailleurs, la coopération, comme acte volontaire, se fait pour partie en dehors de la structure, elle ne se décrète pas, échappe largement aux tentatives de formalisation...ce qui la rend difficilement contrôlable, gérable.

La dissertation proposée en annexe permet de détailler largement les développements qui pouvaient être faits à partir de cette problématique. Elle permet aussi de montrer comment une introduction peut être construite (voir ci-dessous les commentaires sur le fond puis les conseils donnés aux candidats) et comment l'on peut rédiger un développement avec pour objectif de produire une démonstration et non une description.

3. Le traitement du sujet par les candidats

3.1- Commentaires sur le fond

Une minorité, non négligeable, de copies, montre une réelle préparation à l'épreuve : le sujet est contextualisé, analysé, mis en tension, des références théoriques sont mobilisées de manière pertinente, au service d'une démonstration qui répond à une problématique clairement formulée. Pour autant, ce n'est pas le cas de la grande majorité des copies.

Le jury déplore un grand nombre de copies hors-sujet, qui explique une nette augmentation des notes inférieures à 5/20. Beaucoup de candidats ont présenté des développements sans aucun rapport avec le sujet. Ce dernier est trop souvent pris comme prétexte à la mobilisation de connaissances qui ne peuvent alors être valorisées (par exemple, la coopération est assimilée à la coordination, à la communication, au travail d'équipe, et la dissertation est construite pour permettre au candidat d'exposer ses connaissances).

Les introductions sont souvent très courtes. Cela montre plusieurs insuffisances, très fréquemment rencontrées dans les copies :

- La première partie de l'introduction permet rarement de montrer l'intérêt et l'actualité du sujet. Plusieurs cas de figure sont rencontrés :
- Cette phase est tout simplement oubliée et la dissertation commence par la définition des termes du sujet.

- Elle se résume à la présentation d'un exemple d'entreprise, sans tentative convaincante pour le relier au sujet ou l'exploiter pour en montrer l'intérêt.

- Trop rarement, l'exemple mobilisé est problématisé et utilisé pour mettre en évidence la tension du sujet.

- La définition des termes du sujet est expéditive, comme pour s'en « débarrasser ». Or, c'est un moment clé de l'introduction, qui permet au candidat de faire preuve de sa maîtrise des concepts, et surtout de poser les bases de la « mise en tension » qui suivra. Parfois, un seul des termes du sujet est défini. Dans d'autres cas, on trouve une longue présentation de la notion d'organisation, avec les typologies liées, ce qui ne présente aucun intérêt (sauf à montrer que cet effort de définition permet de comprendre les enjeux du sujet). La coopération est très souvent assimilée à d'autres notions, certes liées mais différentes : coordination, collaboration... L'absence de précision dans la définition des termes conduit à des développements généraux qui traduisent une incompréhension du concept : la coopération est associée à une sorte de modernité du management ; l'entreprise serait devenue plus coopérative pour faire face à l'hypercompétition et l'instabilité de l'environnement. La coopération est alors assimilée à l'autonomie, la décentralisation, l'agilité, la réactivité... Seul un travail rigoureux de définition peut éviter ce genre de travers.

- La phase de problématisation est sans aucun doute la moins réussie, dans la grande majorité des copies. Les candidats confondent la plupart du temps la problématique avec la formulation d'une question qui reprend, plus ou moins habilement, les termes du sujet, sous forme interrogative : « en quoi... ? », « dans quelle mesure... ? », « quels sont les enjeux... ? ». Dans d'autres cas, une multitude de questions sont juxtaposées, sans permettre de questionner le sujet, d'en discuter les termes (voir plus bas les conseils donnés aux candidats).

Le jury constate une difficulté des candidats à structurer un raisonnement : des connaissances, parfois précises et illustrées, sont présentées, mais sans être utilisées comme des arguments au service d'une démonstration. Le résultat est une succession de phrases non articulées les unes aux autres.

Le jury note également une forme d'angélisme qui consiste à penser que les entreprises d'aujourd'hui sont nécessairement plus souples, plus coopératives, qu'elles favorisent l'innovation et l'épanouissement des ressources humaines, etc... Les phénomènes sont évidemment bien plus complexes et hétérogènes.

Comme les années précédentes, de nombreuses copies intègrent le concept de performance dans leur problématique. Le jury rappelle que cela ne se justifie pas toujours et peut même contribuer au « détournement » du sujet (analyse du lien entre structure et performance, entre coopération et performance).

Le sujet proposé lie deux concepts. Une dissertation essentiellement centrée autour d'un concept, que ce soit la structure ou la coopération, n'est donc pas satisfaisante. Ce cas est très fréquent dans les copies. De la même manière, un plan qui consiste à développer le premier concept dans une partie, puis le second dans une autre, ne peut convenir.

Beaucoup de copies révèlent un niveau de connaissances insuffisant (voire, dans certains cas, inexistant) : trop peu de références théoriques adaptées, une maîtrise approximative des concepts, révélant un manque de préparation à l'épreuve. Comme les années précédentes, le jury remarque qu'il existe encore des copies sans aucune référence théorique, qui se résument à une discussion générale, sans tentative de mobilisation du corpus de la discipline.

Les références théoriques sont aussi parfois saupoudrées sans être mises au service de la démonstration. Il ne suffit pas d'indiquer un auteur entre parenthèses. Certaines copies multiplient ainsi les références sans réelle pertinence ou efficacité. Le jury rappelle que la qualité d'une dissertation n'est pas proportionnelle au nombre d'auteurs cités.

Il est à noter que si certaines copies montrent une volonté d'illustrer les propos, trop nombreuses sont celles qui ne comportent aucun exemple, alors que le management est une discipline vivante, ancrée dans le réel, où les exemples mobilisables sont foison.

Enfin, les conclusions proposées se résument le plus souvent à une synthèse du développement sans apport complémentaire.

3.2- Commentaires sur la forme

Cette année encore, une surprise renouvelée quant au niveau trop souvent déplorable de l'orthographe et de la grammaire. Le jury rappelle que c'est une exigence fondamentale dans le cadre d'un concours de recrutement d'enseignants.

Certaines copies sont difficilement lisibles.

Les règles académiques qui régissent la dissertation, en particulier l'introduction, sont respectées de manière variable (voir ci-dessous un rappel des conseils à suivre).

4. Conseils aux candidats

Le jury réitère les conseils donnés les années précédentes.

L'exercice de la dissertation commence par une analyse approfondie des termes du sujet, qui doit permettre de percevoir les enjeux sous-jacents. Lorsque deux termes sont proposés, la question de leur relation, de leur mise en tension, est cruciale. Plus généralement, les sujets proposés renvoient toujours à des problèmes de management qu'un travail rigoureux d'analyse doit permettre d'identifier. Ce travail permet d'éviter que la dissertation ne se transforme en exposé de connaissances.

L'introduction est une étape fondamentale. Elle doit permettre de montrer l'intérêt et l'actualité du sujet, d'en définir précisément les termes. Une bonne copie montre un cheminement clair depuis la contextualisation du sujet, la définition des termes, leur mise en tension jusqu'à la problématique qui en découle. La problématique ne saurait donc se résumer à une question reprenant plus ou moins habilement l'intitulé du sujet. La dissertation proposée en annexe fournit un exemple de construction progressive d'une problématique.

La définition des termes, souvent considérée par les candidats comme une obligation dont on s'acquitte, est en réalité un moment clé, puisqu'elle permet de déceler puis de poser les problèmes. Elle est le gage de la précision de l'argumentation qui va suivre.

Le plan est un élément clé de l'évaluation des copies. Le jury, rappelle, comme l'an dernier, qu'un plan apparent facilite la structuration de la pensée et sa compréhension par le correcteur. De la même manière, la lecture est facilitée par des titres soigneusement rédigés (mais pas trop longs), des conclusions intermédiaires, une mise en page soignée. Plus

généralement, le plan est une preuve qu'un fil conducteur existe, qu'une démonstration est proposée. Attention néanmoins, la multiplication des sous-titres est la plupart du temps un obstacle à la clarté du propos. Un plan à deux niveaux (par exemple, deux parties et deux sous-parties) est amplement suffisant.

Le développement doit articuler des idées, des références théoriques qui les justifient et les éclairent, des exemples qui les illustrent, s'ils sont suffisamment exploités.

La conclusion doit non seulement synthétiser les éléments essentiels de la démonstration effectuée dans le développement (c'est donc une réponse au problème posé dans l'introduction), mais également proposer une ouverture : approfondissement d'une idée, esquisse d'autres pistes de réflexion ou angle différent d'analyse du sujet.

Le management est une discipline qui s'appuie sur un corpus théorique riche, mais qui est également un ensemble de pratiques concrètes, mises en œuvre quotidiennement dans des organisations, à l'aide d'outils variés. Ces différentes dimensions doivent apparaître dans une dissertation. Par ailleurs, la réflexion ne peut être exclusivement nourrie par la spécialité des candidats (gestion des ressources humaines, finance et contrôle de gestion, marketing, systèmes d'information...). Une vision transversale des enjeux est au contraire particulièrement appréciée.

Pour préparer cette épreuve, le jury recommande la lecture :

- D'ouvrages fondamentaux du management : théorie des organisations, stratégie, comportement organisationnel, etc...
- D'ouvrages d'approfondissement, en particulier ceux des auteurs fondamentaux (citer Mintzberg est positif, l'avoir lu dans le texte est bien mieux encore), mais aussi des ouvrages plus récents centrés sur des thèmes spécifiques.
- De revues spécialisées (Revue Française de Gestion, M@n@gement, Management et Avenir, l'Expansion Management Review, Economie et Management, etc.).
- De journaux et magazines économiques et managériaux (Le Monde, Les Echos, La Tribune, Management, l'Usine Nouvelle, Capital...), afin d'y puiser des exemples.

Une analyse approfondie du rapport de jury est également recommandée...

ANNEXE – une proposition de corrigé

Introduction

« Made in Montreuil » est une société coopérative d'intérêt collectif fondée en 2012. Elle pilote « Ici Montreuil », un maker space ou concept d'organisation communautaire et coopérative prenant la forme d'un vaste atelier qui héberge une communauté d'artisans, d'entrepreneurs, et d'artistes. Les « résidents » réunis en un même lieu disposent d'une infrastructure et de matériels de fabrication mutualisés. Ils peuvent à loisir développer de nouveaux produits, profiter d'un environnement possédant les propriétés d'un incubateur et surtout, ils profitent à plein des coopérations avec leurs homologues résidents que la proximité géographique facilite ou rend possible. Les liens entre résidents ne sont pas formalisés ; seul existe un contrat de prestation entre Ici Montreuil et les résidents, forme extrêmement flexible, plus encore qu'un simple bail. Cette configuration n'est pas entièrement décrite, expliquée par les grilles de lecture classiques de la théorie des organisations. La coopération se met en place sans que ne préexistent une structure, des hiérarchies ou encore un système de normes. Un grand pan des travaux sur les organisations a étudié, en pré supposant l'existence d'une infrastructure organisationnelle, des thèmes aussi variés que l'engagement au travail, la motivation des employés, le pouvoir, le leadership, ou encore la coordination, la coopération.

La coopération peut être définie comme l'acte par lequel des personnes échangent volontairement des ressources et agissent ensemble, au même moment et pour une certaine durée, en vue de la réalisation d'un travail (Picq, 2001). La notion est proche de celle de coordination en notant que la coopération, c'est la coordination plus la bonne volonté des parties (Raulet-Croset, 2013). La coopération est encore définie comme le fait de partager consciemment entre individus une tâche commune dans des relations de dépendance mutuelle (Smith, Carroll et Ashford, 1995). Il y a donc dans l'idée de coopération une part qui échappe à l'organisation, étant donné que la coopération est attachée aux individus et à leur part de conscience et de libre arbitre.

La structure d'une organisation naît de ce que toute activité humaine organisée donne naissance à deux besoins fondamentaux : celui de division du travail et celui de coordination. La structure est « la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches » (Mintzberg, 1982). La structure d'une organisation peut prendre différentes formes selon le ou les critères permettant de distinguer l'appartenance à chacune des sous composantes de l'organisation. La structure fonctionnelle par exemple, consiste en un découpage selon la fonction, le rôle joué dans l'organisation par la sous-composante. La structure divisionnelle peut correspondre à une organisation découpée selon la nature d'activité, la zone géographique ou encore le type de client par exemple.

Si structure et coordination vont de pair, la première naissant des besoins inhérents à la seconde, le lien entre structure et coopération n'est, lui, pas aussi trivial. Il y a une tension dans la juxtaposition des termes « structure » et « coopération » et ce conflit est de plusieurs ordres. En premier lieu, la coopération est un acte volontaire, individuel (qui a été élargi au collectif, lorsque l'on parle par exemple de coopération inter organisationnelle). La volonté est singulière, influencée par un ensemble large de facteurs : les désirs, les besoins, l'expérience et l'histoire personnelle, la psychologie complexe de l'individu. Peut-elle être conçue, régulée, contrôlée par des dispositifs organisationnels, par la structure ? En second lieu, l'exemple d'Ici Montreuil suggère que les coopérations peuvent se produire sans que l'on ait besoin d'une infrastructure organisationnelle, d'une hiérarchie et de règles. Enfin, si la

structure permet de coordonner des activités, des tâches, des processus, en quoi la coopération est-elle nécessaire, utile, superflue ? Plusieurs questions sont amenées alors : peut-on se coordonner sans coopérer ? Peut-on « fabriquer » la coopération, cet acte de volonté individuelle ? Peut-on concevoir la coopération comme mue par une volonté collective et non individuelle ? En quoi coopérer nécessite-t-il de structurer ? Si nous inversons cette dernière question nous problématisons davantage le sujet : peut-on imaginer que les structures empêchent que ne puissent se mettre en place les liens de coopération ? L'organisation aliène-t-elle la « bonne volonté des parties » ? Après tout, la structure facilite la coordination mais cloisonne, sépare, découpe, classe et compartimente les liens sociaux.

Nous choisissons de traiter ces questions en polarisant la réflexion autour de deux axes : la structure est un moyen de consolidation des liens de coopération ; la coopération se met en place, s'installe à côté des structures, en dehors des structures, au delà des structures. Dans ce second axe, nous imaginons ainsi la structure comme potentiellement bloquante, polluante, des coopérations.

1ère Partie : La structuration comme moyen de sécuriser la coopération

Dans cette première partie, nous tenterons de démontrer que la structure d'une organisation est l'un des principaux prérequis à la coopération. Nous le ferons de deux façons. Nous montrerons d'abord que la coopération est consubstantielle de la structure d'une organisation : autrement dit, le découpage de l'organisation en différentes sous composantes est tout simplement inducteur de coopération. Nous montrerons ensuite que la structure d'une organisation évolue pour suivre les besoins de coopération de celle-ci.

A. La coopération : élément consubstantiel de la structure des organisations

Selon la vision classique de l'organisation, la structure désigne ce qui permet à un collectif de travailler ensemble. Plusieurs contributions théoriques majeures le montrent. Selon Mintzberg, la structure désigne « la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches » (Mintzberg, 1982). Bien que le lien ne soit pas directement fait par l'auteur avec la coopération, son exposé des différentes configurations d'organisations montre que la structure est fondamentalement liée (ou dépendante de) à la forme des mécanismes d'interaction et de coordination. Pour Ch. Barnard, le manager a pour fonction principale d'élaborer et de maintenir un système de communication dans l'organisation de sorte que les communications soient facilitées à travers des réseaux dans lesquels chacun peut prendre sa part et en particulier assumer ses responsabilités en pleines capacités. Le manager doit également sécuriser et consolider les services fournis par les personnels : amener ceux-ci à développer des relations coopératives avec l'organisation, rendre explicites les services et contributions de chacun (Barnard, 1938). Selon F.W. Taylor, la structure de l'organisation repose sur la coopération étroite entre les concepteurs du travail (les ingénieurs en charge de l'optimisation du fonctionnement des processus de production) d'une part et les exécutants (les ouvriers) d'autre part (Taylor, 1911). Selon lui, cette coopération (le terme est utilisé dans l'ouvrage de 1911) est la traduction concrète de la convergence d'intérêts entre les dirigeants propriétaires et les employés, vision à nuancer cependant car il est probable que Taylor ait proposé ici une vision cynique de la coopération.

En revanche, les systèmes de production postérieurs à l'ingénieur de la Bethlehem Steel Company donneront une place explicite et sincère à la coopération entre le corps ouvrier et

l'entreprise. Ainsi, T. Ōno, chez Toyota, a-t-il proposé d'intégrer dans le fonctionnement de l'organisation des espaces d'expression des opérateurs en leur donnant la possibilité de participer au repérage, au diagnostic et à la résolution des problèmes survenant sur les chaînes de production. Ils sont ainsi intégrés dans un processus d'amélioration continue, l'entreprise et les ouvriers étant les deux gagnants de cette coopération : l'entreprise parce qu'elle y gagne en efficacité et les ouvriers parce qu'ils y gagnent en reconnaissance, parce que leur travail est enrichi (Ōno & Mito, 1993).

Nous pouvons aller au delà en montrant que la forme et la nature des coopérations intra organisationnelles sont définies par les types de liens sociaux que les structures des organisations matérialisent. Fondamentalement, la structure des organisations fait naître au moins deux types de relations que l'on peut associer aux concepts de solidarité organique et de solidarité mécanique du sociologue E. Durkheim (Durkheim, 1930). Ainsi, dans une structure fayolienne ou fonctionnelle par exemple, les acteurs nouent des relations liées à la division du travail et au compartimentage de l'organisation par groupes de fonctions : c'est la solidarité organique. Les acteurs coopèrent parce qu'ils ont besoin les uns des autres et que des interdépendances existent. C'est typiquement le cas par exemple d'une unité de production et d'une division des ventes lorsque la production est établie en mode « push » (c'est-à-dire lorsque sont établis des programmes prévisionnels de production). Les acteurs coopèrent également au sein des unités parce qu'ils se « ressemblent » : la solidarité mécanique définit des types de liens qui se nouent entre des individus d'un groupe qui possèdent des attributs similaires. Ceci est bien illustré, par exemple, dans le cas d'une structure divisionnelle où les critères de découpage de l'organisation sont par exemple le produit, le type de client adressé, ou encore la zone géographique. Ceci est illustré également par les processus de construction identitaire, comme dans le cas des équipes projets par exemple (Dameron, 2004). La coopération complémentaire (sur la base d'une solidarité organique) et la coopération communautaire (sur la base d'une solidarité mécanique) sont deux formes de coopération très différentes mettant en jeu deux mécanismes très différents. Des logiques calculatoires et d'identification de besoins en ressources complémentaires expliquent la coopération complémentaire tandis que des logiques d'identification sociale et de socialisation expliquent la coopération communautaire. En réalité, il a été montré que ces deux logiques ne sont pas mutuellement exclusives (Dameron, 2004).

Les structures des organisations contiennent toutes les prémisses de ces deux logiques, même si la forme de la structure conduit parfois à faire la part belle à l'une plutôt qu'à l'autre. Les structures fonctionnelles, fayoliennes, reposent nécessairement plus sur une idée de la coopération fondée sur la nécessité de faire coopérer des acteurs qui ont besoin les uns des autres. Les structures projets reposent plutôt sur l'idée d'efficacité d'une coopération fondée sur l'identification à un groupe, mû par une finalité clairement identifiée. C'est d'ailleurs probablement un atout important des organisations structurées en projets : les groupes sont finalisés en relative autonomie, éventuellement en compétition interne : le sentiment d'appartenance au groupe peut y être exacerbé et l'on sait les bonnes propriétés de cela, renvoyant par exemple aux contributions autour de la théorie Z (Ouchi, 1981).

Nous le voyons, la structure est inductrice de coopération. Nous pouvons aussi démontrer une relation quasi inverse : la structure comme devant accompagner des besoins changeants en coopération.

B. Coopération et dynamique des organisations

La structure d'une organisation évolue selon une trajectoire guidée par les nécessités de coopération qui elles-mêmes varient au cours de l'histoire de l'organisation. Au cours de sa vie, l'organisation découvre de nouvelles opportunités de croissance. En les saisissant, l'organisation augmente sa taille, change en partie l'importance, la nature ou le périmètre de son activité. Or une organisation est fondée sur la division du travail pour satisfaire des objectifs communs. A cette fin, l'organisation se dote d'une structure et met en œuvre des dispositifs de coordination. Lorsque l'organisation croît, des décalages apparaissent entre la structure et des mécanismes de coordination de l'organisation d'une part et ceux qui conviennent à l'organisation dans sa nouvelle définition d'autre part. En période de croissance, ces moments de décalage ne sont pas nécessairement des périodes de crise de l'organisation. Ils sont plus ou moins longs, plus ou moins visibles. Lorsqu'ils sont trop longs, ils peuvent conduire à la mort de l'organisation qui n'aurait pas trouvé les ressources pour s'adapter. Ces périodes apparaissent également lorsque l'organisation connaît des difficultés, liées à des pertes de territoires, de marchés pour une entreprise, par exemple. Ainsi, pour continuer à vivre, l'organisation s'adapte.

Comme l'a montré A. Chandler, la structure évolue pour pouvoir satisfaire des besoins de coordination changeants (Chandler, 1962). Néanmoins, ce n'est pas simplement une question de coordination : dans de nombreux cas, la croissance d'une organisation requiert des coopérations qui n'existaient pas avant : la mise en place de liens transverses inédits. Ainsi, un groupe comme Merck, présent sur des secteurs d'activités très variés comme la purification de l'eau, les engrais, etc. a un intérêt fort à mettre en place des coopérations entre ses différents centres de recherche et développement. Ne pas faire évoluer sa structure empêcherait le groupe Merck de se saisir des opportunités de croissance liées à la synergie de certaines de ses activités (les synergies possibles entre la purification d'eau et les engrais sont par exemple évidentes).

Les évolutions de structure révèlent les liens forts entre coopération et structure. Cela est démontré aussi par une tendance forte d'un grand nombre d'organisations depuis les années 80 : la mise en place d'organisations par projets. Le management des projets a longtemps suivi les principes d'une ingénierie séquentielle : chacun des acteurs d'un projet (de conception et de commercialisation d'un nouveau produit par exemple) intervenait de façon séquentielle et linéaire dans le déroulement du projet. La mise en place de plateformes projet (d'abord ad hoc, mais aujourd'hui parfaitement intégrées dans les structures des organisations) a traduit le développement d'une ingénierie concourante faisant intervenir dès les phases amont du projet des acteurs traditionnellement impliqués en phases aval (Garel, 2011).

Les formes d'organisations matricielles qui se sont développées depuis trente ans au moins montrent que la structure est souvent consubstantielle des liens de coopération. L'exemple célèbre de Renault peut ici être convoqué. Lorsque Renault met sur le marché la première version de la Twingo à la fin des années 80, début des années 90, l'entreprise a opéré une rupture dans sa trajectoire organisationnelle donnant vie à l'organisation par projets à l'aide de structures supportant des liens de coopérations entre différentes fonctions de l'entreprise (bureau d'étude, bureau des méthodes et responsables de la commercialisation des véhicules, par exemple). Ceci est décrit par C. Midler qui montre aussi que ces évolutions organisationnelles étaient liées à des impératifs de survie de la firme et qu'elles accompagnaient de nouvelles formes de démarches d'innovation fondées notamment sur la détermination de coûts cibles et plus généralement une transformation des méthodes d'organisation de l'entreprise (Midler, 1993).

2ème Partie : La coopération comme dépassement de la structure

Comme le montre Norbert Alter (2009), s'il est logique que le management cherche à définir les modalités de la coopération, pour éviter les ambiguïtés et les conflits, cela est en pratique presque impossible et pas nécessairement souhaitable. La structuration peut même s'opérer au détriment de la coopération. Cette deuxième partie s'attachera à montrer la nature ambivalente des relations entre structure et coopération.

A. La structure contre la coopération ?

L'entreprise LAFARGE, parmi les leaders mondiaux de l'industrie du ciment, a mis en place un système complexe et abouti de management des connaissances. L'outil, baptisé LO Knowledge, est construit autour d'un réseau social d'entreprise ; son objectif est de « déhiérarchiser » le partage des connaissances, de faciliter la communication horizontale, afin d'encourager la production, par les experts, de « bonnes pratiques ». Les « donneurs » sont encouragés, incités financièrement, les bonnes pratiques sont validées avant leur diffusion. L'organisation cherche donc, en structurant les échanges (certes, de manière horizontale), à stimuler la coopération, conçue comme une source majeure d'efficacité et d'innovation. Mais si l'on suit N. Alter (2009), il est peu probable que ce système permette réellement le « don », en l'occurrence la production, coûteuse pour le donneur, d'informations réellement spécifiques.

Certes, comme nous l'avons montré plus haut, des dispositifs structurels peuvent être mis en place pour favoriser la coopération. La structure organique (Burns et Stalker, 1961), l'adhocratie (Mintzberg, 1982), la firme J (Aoki, 1986) ou bien l'organisation par projets sont autant de concepts qui montrent que les organisations cherchent, par la structure, à agir sur la coopération, dans un esprit de contingence par rapport au contexte, à l'activité, à la forme des liens sociaux dans l'organisation. Mais si la structure rend la coopération nécessaire et cherche à la sécuriser, elle peut tout aussi bien en casser les ressorts.

Dès les années 1950, l'un des représentants de l'approche structuro-fonctionnaliste des organisations, R. Merton, mettait en évidence le phénomène de déplacement des buts. La conformité aux règles détruit la flexibilité ; les sous-groupes d'une organisation formalisée (de type bureaucratique) poursuivent leurs objectifs propres, perdant de vue les buts de l'organisation dans son ensemble.

Au cœur du processus de structuration, il y a en effet la division (spécialisation du travail, départementalisation). Diviser et spécialiser le travail, c'est créer des identités multiples au sein d'une organisation (par le biais des processus d'identification sociale). Qu'elles soient le résultat de dynamiques internes ou de forces sociales externes, les tensions entre identités, logiques et intérêts sont renforcées par la division du travail. Comme l'ont montré les théories de l'identité organisationnelle (Albert et Whetten, Pratt et Foreman par exemple) et le courant récent des logiques institutionnelles (Greenwood par exemple), cela crée un potentiel de fragmentation, avec des conséquences sur la conflictualité.

C'est également ce que montre H. Mintzberg lorsqu'il évoque le phénomène de balkanisation de la structure, particulièrement étudié dans les structures divisionnelles : les managers de la ligne hiérarchique exercent une pression pour concentrer le pouvoir dans leurs propres unités ; lorsque l'organisation cède à cette pression, il y a création de sous-unités qui sont ensuite contrôlées au moyen de la standardisation des résultats. C'est également ce que suggèrent Lawrence et Lorsch (1967) lorsqu'ils décrivent le processus de différenciation progressive des sous-systèmes qui composent une organisation.

Mais ces auteurs ajoutent que des mécanismes d'intégration peuvent maintenir la cohésion de l'ensemble. L'intégration désigne alors les processus sociaux censés maîtriser les tendances centrifuges de l'organisation et maintenir la collaboration : agents de liaison, département d'intégration, groupes projets, réunions...

A contrario, les travaux sur l'innovation ouverte (Chesbrough, 2003) ont pu montrer que des coopérations inédites pouvaient être mises en place mais qu'elles pouvaient mourir dès qu'on les structurait trop.

Enfin, si nous considérons la définition qu'A. Desreumaux donne de la structure, « ensemble de dispositifs selon lesquels une entreprise, ou plus généralement une organisation, répartit, coordonne, contrôle ses activités et au-delà oriente ou tente d'orienter le comportement de ses membres », nous constatons qu'elle intègre les éléments liés à la fixation des objectifs et à leur évaluation. La direction par objectif, comme mécanisme de coordination, comporte des risques importants car elle peut générer des comportements non coopératifs : un commercial essentiellement évalué sur le chiffre d'affaires généré ou le taux de marge brute dégagé pourra, si l'organisation n'y prend pas garde, être peu enclin à intégrer dans sa pratique les préoccupations et contraintes des ingénieurs ou des responsables de la production.

Nous voyons donc que les relations entre structure et coopération sont ambivalentes. Un détour par la psychologie, la sociologie voire l'anthropologie des organisations va nous permettre d'approfondir cette question.

B. La coopération au-delà de la structure

Dans ses travaux précurseurs d'analyse des bureaucraties, P. Blau (1948) met en évidence l'importance des structures informelles. Légitimant la déviance, il montre que les agents savent coopérer et que cela suppose parfois de contourner les règles. Les analyses de Crozier et Friedberg (1977) vont dans le même sens : les acteurs interprètent les règles, exploitent les zones d'incertitude de la structure formelle, usent de leur liberté. Ils créent des « arrangements clandestins » qui favorisent en retour la coopération. Dès lors, la coopération est envisagée en dehors des dispositifs structurels.

En raison de l'instabilité de leur environnement, de l'évolution permanente des règles, de la nécessité d'innover, les organisations ne peuvent compter sur les seuls mécanismes structurels censés assurer la prévisibilité des comportements. La coopération, qui repose sur la volonté de donner au-delà des règles, devient alors nécessaire.

La distinction opérée par les ergonomes et psychologues (Leplat, 1997, Clot, 2010) entre le travail prescrit et le travail réel est un bon exemple des mécanismes à l'œuvre : ils montrent que l'efficacité du travail rend indispensable une prise de distance avec les règles prescrites pour l'effectuer. En particulier, les comportements coopératifs non prescrits fluidifient les règles, les rendent applicables, au prix cependant d'un accroissement de la charge effective de travail. La coopération répond à une logique d'efficacité – locale, orientée « métier » – qui n'est pas celle de la coordination mise en place par les dispositifs structurels.

Par ailleurs, les travaux sur les compétences collectives montrent que la compétence est devenue essentiellement un phénomène collectif. Comme le montre G. Le Boterf (2000), la compétence collective naît de la coopération et des synergies entre les compétences individuelles. Si des dispositifs structurels comme l'organisation par projets peuvent faciliter la coopération, cette dernière n'est ni harmonieuse ni instantanée (Krohmer, 2004), elle résulte de l'interaction, dans le temps, des individus et donc de leur volonté de se prêter au

jeu de la coopération. Les travaux en psychodynamique du travail (Dejours, par exemple) opèrent une distinction entre les équipes institutionnelles de travail (prévues par la structure) et les collectifs de travail. Ces derniers ne correspondent pas tout à fait aux équipes de travail, ils ne se décrètent pas, ils se tissent au fil du temps, au fur et à mesure que la confiance s'installe. La coopération est donc au centre de la compétence mais échappe largement aux tentatives de formalisation.

En s'appuyant sur les travaux de G. Simmel, qui distingue logique des intérêts et logique des sentiments, N. Raulet-Croset (1999) montre que la coopération suppose la « bonne volonté » des acteurs et ne peut être prescrite par des dispositifs structurels. La coopération est un processus qui se construit, par lequel les acteurs élaborent une représentation commune des enjeux de la situation, échangent des dons, génèrent de la confiance réciproque. Nous retrouvons les apports de N. Alter, qui met en évidence la double dimension de la coopération : elle améliore l'efficacité organisationnelle et elle crée « du sentiment » (Alter, 2009). La coopération est du domaine du don, elle est au cœur du cycle essentiel identifié par Marcel Mauss (Essai sur le don, 1923-1924) : donner-recevoir-rendre. Selon Mauss, seul le sentiment de gratitude permet d'assurer la pérennité des échanges, c'est la complicité générée par la répétition qui stabilise le processus de coopération.

Par ailleurs, la coopération porte sur la transmission de savoirs et savoir-faire faiblement codifiés, difficilement intégrales dans des banques de données ou des dispositifs de formation, ni même des systèmes de gestion des connaissances. C'est ce que suggère N. Alter, mais aussi l'anthropologue Julian Orr (1991) dans son étude sur les communautés de pratique chez Xerox.

Lorsque deux commerciaux échangent sur la bonne manière de gérer une affaire ou d'interpréter une directive, leur échange est la matérialisation d'un mécanisme de coordination, l'ajustement mutuel. Lorsque l'un d'entre eux consacre à l'autre du temps pour lui transmettre son expérience, au prix d'une augmentation de son temps de travail, on entre dans le registre du don, donc de la coopération. C'est par conséquent la distinction entre coordination et coopération qui nous permet d'accéder à la complexité des enjeux : si la structure peut jouer sur la coordination (les mécanismes de coordination, synthétisés par Henry Mintzberg, sont bien au cœur de la structuration organisationnelle), son effet sur la coopération est plus incertain. La coopération se fait au-delà, ou bien en-deçà de la structure. Elle se joue dans les interstices de la structure. Pour reprendre les mots de N. Alter, la coopération est bien plus que la coordination, elle en est l'énergie et l'esprit.

Conclusion

En somme, la structure, dont l'un des buts essentiels est de pérenniser la coopération pour permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs et la rendre moins vulnérable aux fluctuations des volontés individuelles, peut tout aussi bien l'empêcher de s'exercer.

Faut-il pour autant renoncer, en tant que manager, à agir sur la coopération ? Il ressort de ce qui précède qu'une organisation peut agir, via des dispositifs structurels, sur la coordination des acteurs. Il est plus difficile d'agir sur la coopération, en tout cas directement. Mais comme l'a montré Jean-Daniel Reynaud (1995), entre la régulation de contrôle (via les règles donc la structure) et la régulation autonome (autrement dit les règles informelles), il existe un espace pour la régulation conjointe, au cœur de laquelle se trouvent la coopération et des marges de manœuvre pour les managers.

Par ailleurs, il est possible d'agir indirectement pour favoriser l'émergence de comportements coopératifs, via la culture d'entreprise ou l'action sur l'identité organisationnelle par exemple. Les politiques de gestion des ressources humaines, les systèmes de contrôle de gestion, sont autant d'outils disponibles pour favoriser ces comportements coopératifs ou en tant cas éviter de stériliser leur expression.

Quoi qu'il en soit, l'excès de structuration semble défavorable à la coopération, qui se joue aux interstices. Il semble donc souhaitable de favoriser une sorte de porosité organisationnelle.

Lectures et références utiles

Alexandre-Bailly, Bourgeois, Gruère, Raulet-Croset, Roland-Lévy (2013). Comportements humains et management. Pearson.

Alter, N. 1999. Donner et prendre, la coopération en entreprise. La Découverte

Albert, Barnard, C. I. 1938. The functions of executives (Harvard Un.). Cambridge.

Aoki, M., 1986. Horizontal versus vertical information structure of the firm. American Economic Review, 76.

Burns, T., Stalker, G.M. 1961. The management of innovation. Tavistock Publications.

Chandler, A. 1962. Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge: MIT Press.

Chesbrough, H. 2003. Open Innovation.

Clot, Y. 2010. Le travail à coeur. Pour en finir avec les risques sociaux. ED. La Découverte.

Crozier, M., Friedberg, E., 1977. L'acteur et le système.

Dameron, S. 2004. Opportunisme ou besoin d'appartenance ? La dualité coopérative dans le cas d'équipes projet. M@n@gement, 7(3): 137–160.

Dejours, C. 2003. L'évaluation du travail à l'épreuve du réel - critiques des fondements de l'évaluation.

Durkheim, E. 1930. De la division du travail social. PUF.

Garel, G. 2011. Le management de projet (2èm éditio.): 128. La Découverte.

Greenwood et al, 2011. Institutional complexity and organizational responses. Academy of Management Annals, vol 5.

Krohmer, K. 2004. Repérer les compétences collectives. 15e Congrès de l'AGRH.

Lawrence, P., Lorsch, J. 1989. Adapter les structures de l'entreprise. Ed. d'Organisation. 1967 pour l'édition originale.

Le Boterf, G. 2000. Construire les compétences individuelles et collectives. Ed d'Organisation

Leplat, J. 1997. Regards sur l'activité en situation de travail. PUF

Merton, R. 1949. Social theory and social structure.

Midler, C. 1993. L'auto qui n'existait pas : Management des projets et transformation de l'entreprise. Dunod.

Mintzberg, H. 1982. Structure et dynamique des organisations. Editions d'organisation.

Ono, T., & Mito, S. 1993. Présent et avenir du toyotisme. Productivité de l'entreprise. Masson.

Ouchi, W. 1981. Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge. Addison-Wesley.

Pratt, Foreman, 2000. Classifying managerial responses to multiple organizational identities. Academy of Management Review, vol 25.

Raulet-Croset, N. 1999. Processus de structuration et émergence de la coopération.

Reynaud, J-D. 1995. Le conflit, la négociation et la règle. Octares.

Simmel, G. 1908. Le conflit.

Smith, Carroll, Ashford, 1995. Intra- and interorganizational cooperation : toward a research agenda. Academy of Management Journal, vol 38.

Taylor, F. W. 1911. The Principles of Scientific Management, 1–71.

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

Sujet : POUVOIRS ET ENTREPRISES

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

1. Les résultats de la session 2015

Nombre de copies : 174	
Distribution des notes	
Moyenne	5,66
Note la plus élevée	17
Note la plus basse	0,5
Écart-type	3,54
Répartition des notes	
Inférieures à 5	74
Comprises entre 5 et moins de 10	72
Comprises entre 10 et moins de 14	19
Égales ou supérieures à 14	6

Le nombre de candidats présentant l'épreuve de droit est en très légère progression par rapport à l'an passé. On compte 171 candidats en 2015 contre 168 candidats en 2014 (+ 1,78 %). De manière générale, la progression depuis 2011 est significative puisque la première épreuve de droit ne comportait que 98 candidats.

Les candidat-e-s sont issus des cinq options suivantes : option A « Administration et ressources humaines », option B « Finance et contrôle », option C « Marketing », option D « Système d'information », option E « Production de services ».

Deux copies ont été invalidées en raison d'une erreur de la candidate ou du candidat quant à la matière retenue. On compte également une copie blanche.

La moyenne des notes est en légère hausse par rapport à 2014 : 5,66 contre 5,32. Elle reste plus faible que celle de concours précédents. Ainsi, la moyenne était 6,01 en 2013, 5,54 en 2012 et 6,23 en 2011.

L'écart-type reste stable : 3,54 contre 3,747 en 2014.

On retrouve la même stabilité dans la répartition des notes inférieures à 10 : 74 copies - contre 72 en 2014 - ont obtenu une note entre 0 et moins de 5 ; 72 copies - contre 73 - ont obtenu une note entre 5 et moins de 10. Les copies ayant obtenu une moyenne supérieure ou égale à 10 sont en progression : 19 - contre 15 en 2014 - ont obtenu une note comprise entre 10 et moins de 14 ; 6 - contre 4 - ont obtenu une note supérieure ou égale à 14.

2. Le sujet

2.1- Présentation du sujet

Pour traiter le sujet, *Pouvoirs et entreprises*, six documents étaient à la disposition des candidats. Ces documents constituent des pistes de réflexion permettant d'orienter le sujet. Mais le recours aux seuls documents est insuffisant pour répondre à l'exercice. Les candidats doivent aussi mobiliser leurs connaissances juridiques touchant au sujet. Une approche transversale du sujet est attendue en raison de la polysémie du terme « pouvoirs ».

2.2- Analyse du sujet

Le premier terme « pouvoirs » est un terme plurivoque en droit. L'emploi du pluriel renforce cette polysémie. Le pouvoir est d'abord une aptitude juridique à engager un tiers ou des biens (par exemple, le pouvoir d'engager une personne morale, le pouvoir de vendre une chose). Le terme évoque ensuite l'autorité de droit ou de fait dont dispose une personne ou une entreprise sur d'autres (le pouvoir du chef d'entreprise sur les salariés ; le pouvoir d'une entreprise dominante).

Contrairement au pouvoir qui est une véritable notion juridique, l'entreprise est davantage une réalité économique. La jurisprudence communautaire la définit comme toute entité exerçant une activité économique, quel que soit son statut juridique ou son mode de financement.

Les documents permettant de compléter l'analyse sont les suivants :

Document 1. Loi n° 2013-504 du 14 juin 2013 relatives à la sécurisation de l'emploi – art. 9 (V) art. L. 225-27-1 du code de commerce. La disposition concerne la composition des conseils d'administration (présence obligatoire d'un ou deux administrateurs représentant les salariés dans certaines SA atteignant avec leur filiales certains effectifs salariés). Elle évoque l'exercice du pouvoir dans certaines entreprises. Elle invite à ensuite s'interroger sur les pouvoirs des dirigeants sociaux.

Document 2. Rapport 2013 de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants de sociétés cotées, 10 oct. 2013, p. 19. L'extrait concerne surtout le principe « appliquer ou expliquer ». Il évoque le contrôle de l'Autorité des marchés financiers sur les rapports des conseils d'administration n'appliquant pas totalement un code de gouvernement d'entreprise et la sanction consistant en une publicité négative.

Document 3. Commission européenne, Abus de position dominante : la commission sanctionne Microsoft pour non-respect de ses engagements concernant le choix du navigateur, Communiqué 6 mars 2012, IP-13-196. L'affaire concerne le navigateur *Internet Explorer* préinstallé avec *Windows*. Cette vente liée est source d'un abus de position dominante. Le texte évoque le pouvoir de la Commission européenne (imposer des engagements contraignants à Microsoft : proposer le choix d'autres navigateurs) et la sanction appliquée pour le non-respect (amende de 561 millions d'euros).

Document 4. Soc. 3 novembre 2011, Bulletin 2011, V, n° 247. L'arrêt cerne les contours de la licéité d'un système de géolocalisation utilisé pour contrôler la durée du travail. Le

salarié prend valablement acte de la rupture du contrat de travail lorsqu'il peut reprocher à l'employeur un calcul de sa rémunération fondé sur un système illicite de géolocalisation. L'arrêt évoque le pouvoir de contrôle de l'employeur (l'utilisation de la géolocalisation n'est pas illicite, mais soumise à condition) et la sanction en cas d'« abus ». De manière plus générale, le texte invite à s'interroger sur les pouvoirs du chef d'entreprise (directif, normatif et disciplinaire)

Document 5. Article L. 2146-1 du code du travail. Il s'agit d'une disposition incriminant le délit d'entrave à la liberté syndicale. Le document évoque une autre limite au pouvoir du chef d'entreprise. Il évoque aussi un contrepouvoir : le syndicat.

Document 6. Article L. 132-1 du code de la consommation. L'article définit les clauses abusives. Le document évoque une limite à un pouvoir de fait : imposer des contrats d'adhésion. Il invite le candidat à diversifier ses exemples.

La problématique porte sur l'interaction entre les différents pouvoirs et les entreprises. Le pouvoir s'exerce sur l'entreprise et ses composantes. L'entreprise exerce elle-même un pouvoir sur son environnement.

De manière sommaire, la construction suivante peut alors être adoptée :

I. Les pouvoirs dans les entreprises

A. L'exercice de pouvoirs internes

1) Le pouvoir sur l'entreprise-chose

- Les sources : la propriété ; la location-gérance
- Les prérogatives : pouvoir de céder l'entreprise, de l'exploiter

2) Le pouvoir sur l'entreprise-organisation

- Le pouvoir du chef d'entreprise : direction, normatif, discipline (doc. 4).
- Le pouvoir des dirigeants par rapport aux associés (code de gouvernement d'entreprise : doc. 2)

B. Le contrôle des pouvoirs internes

1) Les sources du contrôle

- Les sources internes : la loi (Assemblée d'associés ; Institutions représentatives du personnel), les statuts, le règlement intérieur
- Les sources externes : commissaire aux comptes (CAC), Autorité des marchés financiers (doc. 2) ; le juge (contrôle du pouvoir du chef d'entreprise (doc. 3) ; nomination d'un expert de gestion)

2) Les formes de contrôle

- Le contrôle permanent : CAC, présence de représentants salariés au conseil d'administration (Doc. 1)
- Le contrôle d'opérations : contrôle *a priori* (autorisation des conventions réglementées, des garanties dans les SA, des quasi-apports ; consultation préalable des Institutions représentatives du personnel) ; contrôle *a posteriori* (discipline,

révocation, responsabilité : délit d'entrave (Doc. 5), publicité négative (doc. 2), nullité, requalification (doc. 3)....)

II. Les pouvoirs des entreprises

A. L'exercice des pouvoirs externes

1) Le titulaire (qui ?)

- Le cas de l'entreprise individuelle : entrepreneur ; représentant légal (conjoint collaborateur) ou conventionnel
- Le cas des personnes morales : représentants légaux

2) L'objet (quoi ?)

- Le contenu : aptitude à engager le patrimoine (contrat, délit civil) et la responsabilité pénale de l'entrepreneur ou de la personne morale
- L'étendue du pouvoir (rôle de l'objet social)

B. Le contrôle des pouvoirs externes

1) Les autorités de contrôle

- Les autorités juridictionnelles (doc. 4)
- Les autorités non juridictionnelles : la Commission européenne (doc. 3), l'Autorité de la concurrence, l'AMF, la Commission des clauses abusives (doc. 6)

2) L'objet des contrôles

- Les contrôles de réparation : nullité d'acte, exécution forcée, responsabilité civile
- Les contrôles répressifs : sanctions pénales, amendes administratives (doc. 3)

3. Le traitement du sujet par les candidats

3.1- Commentaires sur le fond

Si les candidats savent avec quelles difficultés la notion d'entreprise est abordée en droit, en revanche, l'appréhension plurivoque des pouvoirs est généralement ignorée. Le plus souvent les candidats assimilent le pouvoir à une autorité de fait. Certains candidats ont même affirmé, de manière erronée, que le pouvoir n'est pas un concept juridique, à l'instar du « temps » qui était le sujet de 2014. Il en est résulté que la principale approche juridique des pouvoirs, l'aptitude à engager autrui ou des biens, n'a généralement pas été traitée.

L'approche réductrice du sujet a alors conduit une majorité de candidats à se focaliser sur les limitations apportées par le droit à l'ascendant qu'un entrepreneur ou une entreprise peut avoir sur d'autres. En revanche, les candidats n'ayant pas obtenu la moyenne ignorent généralement que le droit est la source de multiples pouvoirs des entrepreneurs ou entreprises dotées d'une personnalité juridique.

Si la plupart des candidats exploitent les documents annexés au sujet, ces derniers ne sont pas toujours compris. Ces difficultés d'analyse vont de pair avec l'inégalité, voire l'insuffisance des connaissances juridiques d'une majorité de candidats. Ainsi, certains candidats vont axer leur travail sur le seul domaine juridique qu'ils connaissent – par exemple, le droit social ou le droit de la concurrence – oubliant que le sujet est transversal et

couvre l'ensemble des branches du droit. D'autres alimentent leur travail d'exemples relevant plus du fait divers que du droit.

3.2- Commentaires 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 ». Elle ne consiste pas en une note de synthèse des documents annexés, mais en la rédaction d'une dissertation à partir du sujet « pouvoirs et entreprises ».

Les documents annexés servent à ouvrir des pistes de réflexion pour illustrer la démonstration. De nombreux candidats se contentent de résumer ou paraphraser les six documents sans les confronter à leur propre analyse ni, *a fortiori*, les compléter par des connaissances personnelles. Un tel travail ne correspond pas à l'exercice demandé.

Le vocabulaire juridique de base n'est pas toujours maîtrisé (par exemple : un article du code de commerce qui « stipule »). Il faut aussi prendre garde à ne pas recourir à des concepts des sciences économiques ou du management qui n'ont aucune réalité juridique. Il en est ainsi de l'expression « parties prenantes ». En droit, on est soit partie à un contrat, soit un tiers : mais il n'y a pas de partie prenante.

Enfin, il est difficile de ne pas mentionner les fautes d'orthographe et de syntaxe qui déparent certaines copies.

4. Conseils aux candidats

Une nouvelle fois, il importe d'attirer 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, voire un survol de ceux-ci. En outre le dossier ne peut remplacer les connaissances exigées du candidat. Le candidat ne saurait limiter sa réflexion et ses développements aux seuls documents composant le dossier. Mais il doit les prendre en considération, au risque de ne pas traiter le sujet dans son ensemble ou de ne pas répondre à l'exercice.

Dès lors qu'il s'agit d'une dissertation juridique, les conseils habituels conservent leur pertinence. Ainsi, en présence d'un sujet de synthèse, les candidats mettront en évidence les principes et les règles fondamentaux. À cet égard, ils indiqueront les textes de loi et la jurisprudence applicables. Il leur est donc conseillé d'acquérir une solide formation dans les disciplines couvrant le champ du programme, tant dans leurs dimensions nationales que européennes. La maîtrise rigoureuse de connaissances juridiques est indispensable à la construction d'un tel exercice : on ne saurait se contenter d'exemples confinant à de l'anecdote pseudo-juridique.

L'acquisition de ces connaissances repose sur la lecture d'ouvrages de référence, la consultation des revues spécialisées et la compréhension du sens des décisions de justice. Il

est à déplorer que seul un nombre infime de candidats se réfère à des auteurs ou évoquent d'éventuels débats doctrinaux.

Sur le plan méthodologique, les candidats consacreront 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. Les sous-parties sont annoncées par des chapeaux introductifs.

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 : **Crise économique et croissance potentielle**

1. Les résultats de la session 2015

Nombre de copies : 573	
Distribution des notes	
Moyenne	4,34
Note la plus élevée	18
Note la plus basse	0
Répartition des notes	
Inférieures à 5	374
Comprises entre 5 et moins de 10	145
Comprises entre 10 et moins de 14	38
Égales ou supérieures à 14	16

Cette session a été marquée par une hausse du nombre de candidat-e-s présent-e-s (573 en 2015, contre 503 en 2014 et 472 en 2013). La moyenne a significativement diminué puisqu'elle n'atteint que 4,34/20 cette année contre 5,78 en 2014 (la moyenne était de 4,17 en 2013).

Le jury a utilisé la quasi-totalité de l'éventail des notes possibles puisque celles-ci s'échelonnent de 0 à 18/20. Le nombre de bonnes et très bonnes copies (dont la note est supérieure à 14) a légèrement reculé (16 en 2015 (2,74%) contre 20 en 2014 (3,9%) et 12 en 2013 (2,54%)). Le nombre de copies passables et assez bonnes (note comprise entre 10 et 14) est de 38 en 2015 (6,63%) contre 50 en 2014 (9,93%) et 20 en 2013 (4,23%).

Le nombre de copies insuffisantes (dont la note est comprise entre 5 et 10) a légèrement diminué (145 en 2015 (25,31%), contre 163 en 2014 (32,40%) et 117 en 2013 (24,79%)).

Enfin, 374 copies (65,27%) ont été jugées très insuffisantes (note inférieure à 5) cette année, contre 270 en 2014 (53,68%) et 323 en 2013 (68,43%).

Aussi, les résultats obtenus cette année sont globalement comparables à ceux de 2013. Un trop grand nombre de copies comportent des lacunes tant sur la forme (capacité à comprendre et à interroger un sujet, à le problématiser et à mener une réflexion structurée) que sur le fond (maîtrise des principaux concepts et mécanismes en économie, et connaissances factuelles).

2. Le sujet

2.1- Analyse des termes du sujet

Le sujet s'articulait autour de deux concepts : la « crise économique » et la « croissance potentielle ».

- Pour le NBER, une crise correspond au point de retournement d'un cycle. Elle prend la forme d'une récession et se traduit par une baisse significative de l'activité économique au sein d'un pays, dont la durée excède quelques mois, et visible grâce au PIB réel, l'emploi, la production industrielle, et les ventes de gros et de détail (NBER). Elles sont caractérisées par leur durée et leur ampleur. Une dépression est une crise durable et de grande ampleur. Les crises économiques peuvent résulter de crises financières, bancaires, de change... Décomposer les effets d'une crise requiert également d'identifier ses mécanismes de propagation.
- La croissance potentielle est mesurée par le taux de variation du PIB potentiel. Le PIB potentiel est « le niveau maximal de production qu'une économie peut soutenir sans tensions inflationnistes » (De Masi, 1997). « La croissance potentielle correspond alors à la croissance de ce PIB potentiel et l'output gap à l'écart entre le PIB effectif et le PIB potentiel » (Lequien et Montaut 2014). Le problème de la mesure de la croissance potentielle est qu'elle n'est pas directement observable. Différentes méthodes permettent de calculer le PIB potentiel. Nous pouvons notamment en mentionner deux : (1) une méthode structurelle qui consiste à estimer une fonction de production en supposant que le taux de chômage est égal à son niveau d'équilibre (L'Horty et Thibault 1998) ; (2) une seconde méthode consiste à utiliser des méthodes de filtrage statistique afin d'extraire la composante cyclique du PIB.

La neutralité dans la formulation du sujet invitait les candidats à ne pas limiter leur analyse à la crise des *subprimes* ou à l'Europe.

2.2- Analyse des documents

Le document 1 montre que la croissance potentielle française était élevée durant les Trente Glorieuses. En revanche, depuis les chocs pétroliers, la croissance est restée durablement faible. Aussi, des chocs transitoires peuvent avoir des effets persistants.

Dans le document 2, on observe qu'entre 2009 et 2012 le PIB de l'Allemagne converge progressivement vers son niveau potentiel (l'output gap se réduit), tandis que son taux de chômage tend vers son niveau naturel (taux de chômage qui n'engendre pas de tension inflationniste). En revanche, les PIB de la France, de l'Espagne et de l'Italie sont significativement inférieurs à leurs niveaux potentiels respectifs (l'output gap reste substantiellement négatif). La création de richesses dans ces pays est donc insuffisante pour enrayer la hausse du taux de chômage.

Les documents 3, 4 et 5 indiquent que la crise des *subprimes* peut modifier durablement les capacités de production d'une économie. En effet, elle affecte les trois facteurs de croissance identifiés par Solow que sont le travail, le capital et le progrès technique.

Le document 6 invitait à s'interroger sur la notion d'état stationnaire. Celui-ci semble inéluctable pour Mill et Ricardo. Toutefois, pour Mill, l'état stationnaire est une fatalité

heureuse. Cette situation est souhaitable car elle est aussi l'occasion de profiter des loisirs. Keynes pensait que la société allait continuer de s'enrichir jusqu'à ce que les besoins absolus soient satisfaits. Puis, les hommes pourront consacrer leur temps à des buts non-économiques. Denis Clerc (2004) parle d'ailleurs à ce propos de schéma à la Nestlé : « dans cette chocolaterie, en effet, on laisse les nouveaux embauchés se gaver librement de chocolat, jusqu'à ce qu'ils en soient dégoûtés ! ». Georgescu-Roegen (1995) utilise le principe d'entropie pour expliquer que la croissance économique ne peut être durable : la croissance conduit à une perte d'énergie qui n'est pas récupérable. Le problème de la croissance est donc que le flux d'énergie consommée excède le flux d'énergie renouvelable. Cet auteur prédit ainsi une crise écologique et une décroissance du système économique.

2.2- Construction d'une réflexion autour du sujet

L'intérêt de ce sujet résidait dans la relation complexe qui lie les crises économiques et la croissance potentielle.

- D'une part, les crises peuvent détruire une partie du potentiel de production d'une économie comme l'indiquaient les documents 3, 4 et 5. Il fallait alors expliquer en quoi des chocs temporaires peuvent avoir des effets persistants.

Tout d'abord, en période de crise, les frictions financières peuvent conduire à une hausse très significative du coût du capital, voire à un rationnement du financement des entreprises. En effet, les crises sont des périodes de forte incertitude sur la solvabilité des emprunteurs. Les primes de risque exigées sont alors plus importantes, et les taux d'intérêt augmentent (hausse des spread de crédit). Mais les banques peuvent également chercher à réduire leur exposition au risque en pratiquant un rationnement du crédit (Stiglitz et Weiss 1981).

En outre, les crises peuvent réduire la quantité disponible de facteur travail en augmentant durablement le taux de chômage; mais aussi en décourageant la participation au marché du travail. Pour Blanchard et Summers (1988), il y a « effet d'hystérèse » lorsque des chocs transitoires affectent de façon permanente l'économie. Dans ce cadre, l'équilibre macroéconomique est dit « fragile » car les crises le modifient durablement, et une hausse du chômage peut devenir permanente. La littérature propose usuellement trois explications à ce phénomène : (i) le pouvoir de négociation des insiders (Blanchard et Summers 1986) ; (ii) la dépréciation du capital humain spécifique ; (iii) la faible employabilité des chômeurs de longue durée (notamment la théorie du signal de Spence 1973).

Enfin, les crises ne sont pas des périodes propices à la mise en place d'investissements innovants (plus risqués) par les entreprises. Le stock de connaissances disponibles à long terme sera donc plus faible.

- D'autre part, une croissance potentielle insoutenable peut aussi favoriser l'émergence de risques systémiques, et donc des crises de grande ampleur. Par exemple, une croissance potentielle élevée peut se faire sans tensions inflationnistes mais avec l'émergence de prises de risques excessifs sur les marchés financiers. Alors la stabilité de l'inflation ne suffit plus à garantir la stabilité de l'activité économique remettant ainsi en question la « Grande Modération » (Stock et Watson 2002, Bernanke 2004).

Krugman (2014) observe que la croissance potentielle actuelle s'accompagne d'une diminution du taux d'intérêt réel. Cette baisse du taux d'intérêt réel en période de croissance provient : (i) d'une hausse de l'offre de fonds prêtables (hausse de l'espérance de vie, innovations financières...); et (ii) d'une forte demande en actifs sûrs, ce qui réduit le taux d'intérêt de ces actifs. Cela conduit les agents à rechercher des actifs dont le rendement augmente, i.e. des actifs de bulle.

L'analyse de Georgescu-Roegen (1995) montre que le modèle de croissance actuel n'est pas soutenable et conduira nécessairement à une crise écologique et économique.

Mais les candidats pouvaient également développer la dimension monétaire du sujet. En effet, pour attirer les capitaux, certains pays en développement adoptent des stratégies d'ancrage de leur monnaie. Or, il apparaît que l'évolution de leurs fondamentaux n'est pas compatible avec ce régime de change, ce qui peut conduire à une crise de change.

- Le sujet invitait également les candidats à s'interroger sur la capacité des autorités publiques à permettre ou accélérer le retour du taux de croissance effectif au taux de croissance potentiel.

Les candidats pouvaient ainsi montrer que les instruments de politique monétaire sont fonction de l'output gap, comme l'indique la règle de Taylor. Mais lorsque l'output gap est trop important et que le taux directeur est très faible, les autorités monétaires doivent utiliser des outils de politique monétaire non-conventionnelle. En outre, la croissance potentielle détermine la dynamique de la dette des administrations publiques. Lorsque le taux d'intérêt réel est supérieur au taux de croissance potentiel réel de l'économie, la dette sera explosive. Cette insoutenabilité de la dette peut conduire à l'insolvabilité de l'Etat.

Se pose enfin la question de l'efficacité de la politique budgétaire en période de crise. Les résultats récents indiquent que les effets multiplicateurs sont plus élevés en période de crise (voir notamment Auerbach et Gorodnichenko 2012). D'autres vont même jusqu'à affirmer qu'il faut utiliser une politique budgétaire non-conventionnelle (dont Correia et al. 2013) : Il s'agit d'utiliser la politique fiscale afin d'accroître l'inflation, pour que le taux d'intérêt réel devienne négatif. Cela évite que l'économie ne reste durablement éloignée de son sentier de croissance potentielle.

3. Le traitement du sujet par les candidats

3.1- Commentaires sur le fond

Les notions de « croissance potentielle » et d'« output gap » ne sont pas maîtrisées par la plupart des candidat-e-s. Elles sont pourtant essentielles pour identifier le potentiel de rebond d'une économie après une période économique fortement perturbée comme celle que nous connaissons actuellement.

Lorsque les candidat-e-s présentent les facteurs de croissance, ils décrivent bien le rôle du facteur travail et du facteur capital, mais ils omettent trop souvent le rôle du progrès technique pourtant si important dans la dynamique d'accumulation des richesses.

Quelques candidat-e-s proposent des dissertations en histoire de la pensée économique alors qu'ils présentent de nombreuses lacunes en la matière.

Les copies comportent de nombreuses approximations historiques grossières. Il est donc conseillé aux candidats de lire un manuel en histoire des faits économiques. Outre les nombreux exemples que cet exercice permet d'acquérir, il est aussi un moyen de se familiariser avec la discipline.

Trop de copies ne mentionnent que les auteurs et les faits fournis dans les documents. Cela envoie un très mauvais signal au jury qui tient compte de la richesse des analyses qui lui sont proposées.

Le biais le plus fréquemment rencontré dans les copies consiste à restreindre le sujet à la crise des subprimes, voire à la France ou à l'Europe. Le jury souhaite rappeler que l'histoire économique est jalonnée de périodes de crise et que le cadre spatio-temporel de ce sujet était bien plus large que cela.

Le jury recommande aux candidat-e-s de proposer une réflexion originale et propre à chaque sujet. En effet, trop de copies tentent de reprendre des éléments de réflexion propres aux sujets des sessions antérieures.

3.2- Commentaires sur la forme

Le jury souhaite rappeler que l'exercice demandé ne consiste pas en une synthèse des documents fournis. Il est indispensable que chaque candidat propose une réflexion argumentée et structurée autour d'une problématique claire. Les documents ne fournissent que quelques pistes de réflexion.

La plupart du temps, les introductions ne définissent pas et ne discutent pas les termes du sujet alors qu'il s'agit de l'étape la plus importante. De plus, lorsque les mots clefs sont définis, ils ne le sont que de façon succincte et rudimentaire alors qu'il convient de cerner toutes les dimensions des termes du sujet. Le candidat peut alors s'appuyer sur des typologies (par exemple : crise bancaire/financière/des dettes publiques...). Ces dernières permettent de nourrir le travail proposé. Mais elles sont aussi utiles afin de mieux organiser sa réflexion.

Les introductions sont souvent trop courtes pour espérer discuter convenablement le sujet. Cela présente plusieurs défauts : (i) elles ne sont souvent qu'une succession d'étapes obligées sans que le candidat ne cherche véritablement à les articuler pour construire une problématique cohérente ; (ii) le candidat ne perçoit pas certaines dimensions importantes du sujet.

Pour un sujet composé de la forme « X et Y » comme celui proposé cette année, trop de copies commettent l'erreur de traiter dans deux parties distinctes chaque terme du sujet (I. « X » et II. « Y »). Ce plan ne permet évidemment pas de comprendre l'articulation des concepts. Il ne constitue donc pas un plan acceptable.

Enfin, nous souhaitons attirer l'attention des candidats sur l'importance de la syntaxe et de l'orthographe. Il est important que chaque candidat-e propose un travail écrit soigné. Ainsi, les noms d'auteurs pourtant « classiques » (même lorsque ceux-ci apparaissent dans les documents du sujet...) sont trop souvent déformés, et le choix du vocabulaire n'est pas toujours approprié.

La composition d'économie est un exercice de rédaction. Aussi, si les candidats peuvent utiliser des graphiques pour appuyer leur raisonnement, il est en revanche déconseillé de faire apparaître des tableaux et des schémas dans leur copie.

4. Conseils aux candidats

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

Le suivi de l'actualité économique dans les quotidiens, les revues et sites spécialisés de vulgarisation économique, permet aux candidats de resituer le sujet dans son contexte, d'y puiser des accroches et des références empiriques. Notez néanmoins que de telles lectures ne sauraient être suffisantes. Il est indispensable de maîtriser les principaux concepts et mécanismes économiques. Pour cela, le jury recommande la lecture de manuels de base en économie. Mieux vaut éviter de se disperser tant que le socle essentiel de connaissances économiques n'est pas maîtrisé.

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

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

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

OPTION A : ADMINISTRATION ET RESSOURCES HUMAINES

1. Les résultats

Nombre de copies : 212	
Distribution des notes	
Moyenne	5,32
Note la plus élevée	15,5
Note la plus basse	0.38
Écart-type	3,02
Répartition des notes	
Inférieures à 5	97
Comprises entre 5 et moins de 10	100
Comprises entre 10 et moins de 14	13
Égales ou supérieures à 14	2

2. L'analyse du sujet

L'étude de cas avait pour contexte le Centre hospitalier de montagne ou CHM (*nom fictif*), une organisation publique hospitalière qui rémunère 698 personnes et est dotée d'un Institut de formation en soins infirmiers ainsi que d'un Institut de formation des aides-soignantes.

L'introduction du sujet indiquait que depuis les années 1990, le secteur hospitalier a connu une vingtaine de réforme sous l'influence du New Public Management, qui ont profondément modifié l'hôpital public, avec l'objectif affiché de mieux le gérer. Le CHM connaît des changements permanents qui transforment profondément le comportement et le travail des individus.

Le CHM était confronté à des difficultés en termes de Gestion des Ressources Humaines (GRH) et d'organisation. L'organisation du travail dans le secteur de la santé répond à des exigences d'égalité d'accès et de continuité des soins, à l'origine

des contraintes temporelles de travail, le dimanche et de nuit, notamment pour le personnel soignant et médical. De plus, les professionnels de santé déclaraient être contraints par un rythme de travail soutenu, des délais très courts, des demandes exigeant des réponses immédiates. L'absentéisme était élevé. Enfin, les soignants pouvaient faire face à des situations de surcharge de travail et/ou difficiles.

Dans ce contexte, le Directeur des Ressources Humaines (DRH) de CHM souhaitait mettre à plat les pratiques de GRH et d'organisation, et avait chargé le (ou la) candidat(e) de l'accompagner dans ce projet en lui confiant deux dossiers, qui correspondaient à de véritables missions :

- Dossier 1 : Diagnostic de la Gestion des Ressources Humaines, notamment au plan de l'attractivité de l'établissement et de son mode d'évaluation ;
- Dossier 2 : Management de l'absentéisme.

Comme en 2013 et 2014, les attendus étaient également clairement précisés :

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

Le **premier dossier** comportait tout d'abord un état des lieux de la GRH, dans un établissement public hospitalier comme le CHM, à l'aide d'annexes sur ce thème. Il comprenait plusieurs volets : les caractéristiques de la GRH publique, les spécificités des établissements de santé en matière de GRH, et l'évolution de la fonction RH dans les établissements de santé.

L'objectif de ce premier volet était d'évaluer la capacité du candidat à proposer une analyse synthétique (pour la première question) et structurée du contexte du cas, à l'aide d'annexes, et/ou des connaissances théoriques du candidat sur la GRH et ses évolutions, et sur le management public.

En ce qui concerne la GRH publique, la forme et la structure de la note de synthèse, comme pour toutes celles demandées dans le cadre du sujet, étaient prises en compte (par exemple, objet, à l'attention du DRH, synthèse de l'état des lieux, propositions opérationnelles, date, lieu, signature).

La connaissance de ce qu'est la GRH, et du rôle des DRH à l'aide de connaissances théoriques classiques dans ce champ, était attendue. La définition du secteur public, de ses enjeux et valeurs et évolutions, ainsi que de ses modalités de GRH pouvait également être étayée par des connaissances en théorie des organisations ciblées (par exemple, sur la bureaucratie professionnelle) et en management public et par certaines annexes.

Si de nombreux candidats ont témoigné de bonnes capacités de synthèse et de structuration, peu d'entre eux ont su dépasser le seul cadre des informations communiquées en annexe. Certains se sont contentés de reprendre des références citées dans le sujet, d'autres ont listé des auteurs déconnectés du sujet ou portant sur la théorie des organisations d'une façon très générale.

Le second volet de ce premier dossier consistait à proposer des solutions, face au déficit d'attractivité et de fidélisation du personnel du CHM. Tout d'abord, un article sur les Magnet hospital était proposé, et devait être synthétisé et analysé à l'aide de théories. Les possibilités étaient nombreuses, avec par exemple, des auteurs sur la fidélisation, la reconnaissance, la rémunération, psychologique, l'intérêt du travail, le soutien organisationnel et l'échange social ou encore l'identité sociale. Une présentation de dispositifs opérationnels, concrets, cohérents avec le contexte du cas, était ensuite attendue. Les pistes envisageables étaient multiples, en termes d'emploi et de promotions, mais devaient être opérationnelles et argumentées. Un dispositif d'accompagnement était ensuite demandé, ce qui ouvrait encore une fois plusieurs possibilités (accompagnement du changement, conduite de projet RH, etc.).

Au plan théorique, peu de grilles de lecture théoriques ont été employées par la plupart des candidats. De nombreux candidats ont proposé, parmi les pistes, des moyens d'intégration et de promotion du CHM classiques en GRH (tutorat, par exemple), mais très peu ont été capables d'annoncer des solutions contextualisées pour accompagner les évolutions proposées. Des candidats ont eu aussi régulièrement recours à des mesures standardisées, sans véritable lien avec la réalité du cas.

Le dernier volet du premier dossier demandait d'améliorer le processus d'évaluation des ressources humaines au sein du CHM, après avoir réalisé un diagnostic.

Il s'agissait d'évaluer les connaissances des candidats sur l'évaluation du personnel, ses enjeux, ses limites et ses modalités de mise en œuvre. Des annexes présentaient les modalités d'évaluation des compétences et un retour d'expérience sur la campagne d'évaluation. Les candidats devaient être capables de poser un diagnostic structuré. La question relative aux préconisations ne supposait pas de réponse prédéterminée ; en revanche, une analyse structurée, contextualisée et argumentée était attendue.

Peu de candidats ont proposé une grille d'analyse spécifique, mais nombreux sont ceux qui ont présenté un tableau à double entrée (positif / négatif par type de répondant) pour structurer leur réponse. Les améliorations proposées consistaient souvent dans des listes de préconisations RH classiques, dont la pertinence n'était pas argumentée dans le cas d'un établissement comme le CHM, voire dans des propositions qui n'avaient pas de lien avec la question de l'évaluation.

Ensuite, le **second dossier** portait sur le management de l'absentéisme au CHM. Il s'appuyait sur un compte rendu d'enquête (statistiques, sondage, extraits d'entretiens et d'articles communiqués en annexe), réalisé par des enseignants-chercheurs, et comportait trois volets : la réalisation d'un diagnostic de l'absentéisme, la formulation de propositions de management, et leur mise en œuvre.

Le premier volet de ce second dossier concernait le diagnostic. Il comprenait tout d'abord une question plus théorique, pour lequel il s'agissait de présenter l'absentéisme, ses causes, ses conséquences, et ses modes de management possibles. L'objectif était d'évaluer la capacité des candidat(e)s à mobiliser des références d'auteurs et de courants théoriques pertinents, c'est-à-dire ciblés et présentés clairement, à partir des annexes, mais aussi de leurs propres connaissances.

La seconde question consistait à évaluer l'absentéisme d'un point de vue quantitatif (sur la base de calcul de ratios et de taux, notamment d'absentéisme) et qualitatif (analyse des entretiens de l'annexe 4).

La dernière question consistait à évaluer le mode de management actuel de l'absentéisme.

Comme pour les questions théoriques précédentes, peu de candidats ont su dépasser le seul cadre des informations communiquées en annexe et citer des auteurs ayant explicitement traité de l'absentéisme. Concernant l'évaluation quantitative et qualitative, de nombreux candidats ont su extraire des pourcentages qui ont permis de poser des éléments de diagnostic. Cependant, très peu ont calculé un taux d'absentéisme et mobilisé l'annexe 4 pour proposer un diagnostic plus qualitatif.

Enfin, la plupart des candidats ont commenté le mode de management actuel (« au coup par coup », par exemple), mais sans proposer d'analyse de fonds sur ses conséquences et sur ses risques.

Le second volet consistait à s'appuyer sur les résultats d'un sondage sur les conditions de travail à l'EHPAD, puis à formuler des propositions destinées au DRH sur les évolutions possibles en matière de management, adaptées au contexte de l'EHPAD.

L'analyse du sondage permettait de mieux comprendre les causes internes de l'absentéisme, en relevant les données ou leurs évolutions les plus marquantes. Il ne s'agissait pas simplement de reprendre une liste de pourcentages, mais de s'appuyer sur des données clés pour affiner le diagnostic.

La question relative aux propositions était ouverte, et de nombreuses solutions complémentaires pouvaient être proposées. Certains candidats ont proposé une solution unique, très insuffisante pour traiter les problèmes spécifiques et causes relevées dans le cas (par exemple, davantage communiquer ou développer la participation, ou mettre en place un logiciel).

Le dernier volet consistait à proposer une méthode opérationnelle pour les mettre en œuvre au sein de l'EHPAD, puis à rédiger une note destinée à informer les managers intermédiaires et les collaborateurs.

Concernant la méthode opérationnelle, les possibilités étaient multiples : proposer un plan d'action, un planning, une méthode ou une organisation de projet, etc. Il ne s'agissait pas seulement d'expliquer ou de commenter les propositions qui avaient été formulées dans le volet précédent. Dans tous les cas, la méthode devait être adaptée au contexte du cas, qui est un organisme de santé public. Enfin, outre la question de la forme, la note de synthèse pouvait rappeler le constat avant d'expliquer les moyens engagés et d'introduire des moyens de dialogue avec les salariés.

3. Le traitement du sujet par les candidats

3.1. Commentaires sur le fond

Comme en 2013 et 2014, le sujet rappelait explicitement aux candidats la nécessité de mobiliser des grilles de lecture théoriques adaptées afin d'analyser la situation et de proposer des améliorations pertinentes et réalistes. De plus, il était précisé que

l'articulation entre les concepts théoriques et le contexte du cas ainsi que l'utilisation d'outils de gestion appropriés étaient primordiales pour conduire les missions. Les membres de la commission déplorent encore une fois que la grande majorité des candidats n'ait pas répondu à ces exigences, et qu'ils se soient acharnés à ne mobiliser que des auteurs généralistes des théories des organisations, et trop peu souvent relevant de la GRH. Il faut rappeler ici la nécessité, pour les candidats désirant se préparer sérieusement à cette épreuve, de se constituer un fonds personnel d'auteurs et de théories actualisés sur les thèmes clés de GRH. De plus, les membres de la commission n'hésitent pas à valoriser les copies qui proposent des références théoriques pertinentes et à jour, jugées pertinentes sur les thèmes précis qui sont analysés.

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

Sur le plan pratique, les outils de GRH proposés restent trop souvent déconnectés de la réalité du cas et révèlent une exploitation peu approfondie des annexes, au-delà de leur synthèse, alors qu'elles fournissent pourtant des éléments de contexte du cas déterminants. Ces annexes font parfois l'objet d'une lecture trop rapide, ce qui entraîne des réponses incomplètes voire inappropriées. Les solutions proposées sont parfois uniques, simplistes, et déconnectées du contexte du cas, voire du diagnostic qui a été posé par certains candidats.

Quand elles sont pertinentes, les réponses restent très partiellement ébauchées et les documents venant à l'appui de la proposition sont souvent incomplets et inexploitable en l'état. Il convient de rappeler enfin que l'articulation théorique/pratique est révélatrice de la double exigence qui s'impose au candidat de prendre de la hauteur par rapport au contexte du cas et de proposer des actions pertinentes et contextualisées.

3.2. Commentaires sur la forme

Les candidats auront toujours intérêt à faire précéder leurs travaux d'une introduction, qui présente leur problématique et le plan du dossier traité. Attention, il convient cependant de 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.

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

Certaines consignes, pourtant énoncées de manière explicite, n'ont pas toujours été respectées par les candidats, et les réponses apportées ne correspondaient toujours 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

Nous rappelons que la copie doit être anonyme et ne fournir aucun indice sur l'identité du candidat.

Les candidats doivent connaître parfaitement le référentiel 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.

Les candidats 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. Les tableaux de synthèse, par exemple, sont bienvenus, s'ils sont commentés.

Les candidats veilleront à apporter des réponses précises et à présenter des propositions opérationnelles pouvant être mises en œuvre efficacement dans l'entreprise plutôt que de suggérer des listes de piste générales sans contextualisation.

Outre la lecture de manuels de GRH, il est indispensable de lire régulièrement la presse ainsi que des ouvrages et des revues spécialisées dans les domaines de la GRH pour 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 et ciblés au côté des théories et auteurs consacrés.

Les manuels fondamentaux sur ces sujets permettent en effet la maîtrise des repères et concepts de base (cette année, par exemple, l'évaluation, l'absentéisme...) 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. Une présentation claire de la contribution d'un auteur majeur sur le sujet traité est encouragée, plutôt qu'une simple liste d'auteurs.

Les candidats doivent impérativement maîtriser les outils de base de GRH comme indicateurs, tableaux de bord sociaux, plan de communication, ainsi que des outils statistiques de base (calcul de pourcentage et de taux de variation, notamment) utiles au traitement des données quantitatives 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 CONTROLE

1. Les résultats

Nombre de copies	161
Distribution des notes	
Moyenne	6,29
Note la plus élevée	19
Note la plus basse	0
Ecart-type	4,23
Répartition des notes	
Inférieures à 5	71
Comprises entre 5 et moins de 10	57
Comprises entre 10 et moins de 14	22
Egales ou supérieures à 14	11

Les copies de cette session se caractérisent par une très grande hétérogénéité des résultats comme en témoigne l'écart-type (très proche de celui de la session 2014). Le pourcentage de copies présentant une note supérieure à 10/20 est moins élevé que celui de l'année précédente. Quelques résultats remarquables sont à souligner (et notamment l'excellent résultat d'un(e) candidat(e) avec une note de 19/20).

2. Le sujet

2.1- Présentation du sujet

L'étude de cas de 2015 porte sur un groupe coopératif agro-industriel, fortement diversifié tant par son implantation géographique en Europe, au Brésil, en Chine ..., que par les matières premières travaillées (betterave, canne...) et les produits finis proposés (sucre, alcool, éthanol et énergie...).

Ses activités sont regroupées en deux pôles correspondant aux activités de :

- transformation de la betterave,
- transformation de la canne à sucre.

Ce groupe se structure autour d'une société holding détenue par des associés coopérateurs betteraviers et cette société holding détient une société en France qui est le cœur historique du groupe, spécialisée dans la transformation de la betterave. Elle est également l'actionnaire majoritaire de la société Touatis International, qui regroupe les activités de transformation de céréales et de la canne à sucre.

Les particularités sectorielles de nature comptable, juridique et fiscale étaient communiquées dans les annexes ainsi que le processus de transformation de la betterave en sucre ou en alcool. Les candidat-e-s disposaient d'éléments synthétiques afférents au régime des sociétés coopératives et de la norme comptable internationale relative à l'activité agricole.

Le sujet comprend deux dossiers.

Le premier dossier porte sur la finalisation du plan d'investissement opéré pour le développement de l'activité méthanisation. La société située en France a décidé d'investir dans un nouveau procédé de méthanisation qui permet de transformer les résidus de production du sucre en gaz au lieu de les vendre. Le candidat devait retrouver les montants indiqués pour les produits et pour les coûts dans le plan d'investissement donné dans l'annexe, en analysant le processus de méthanisation et en exploitant les données chiffrées. Il devait analyser les conséquences que le choix de la méthanisation implique relativement à l'existant. L'autre objectif était d'analyser la méthode de choix d'investissement la plus appropriée puis d'analyser le plan d'investissement proposé eu égard au statut juridique de cette société notamment. La deuxième partie du premier dossier proposait au candidat de réfléchir sur l'application de la norme IAS spécifique à l'activité agricole relativement aux matières premières de cette société (betteraves et cannes à sucre).

Le deuxième dossier porte sur l'introduction en Bourse sur le marché de Sao Paulo d'une filiale brésilienne majoritairement détenue par la société basée en France. Différentes questions concernant l'évaluation de cette filiale lors de l'introduction, les causes et les conséquences de cette opération ont été posées. Une réflexion stratégique concernant le retrait de la cote ou la double cotation de cette filiale sur le marché de Sao Paulo et parisien a été également demandée.

2.2- Analyse du sujet

Globalement le sujet requérait, de manière équilibrée, des compétences calculatoires et rédactionnelles, des connaissances à la fois en contrôle de gestion, en comptabilité et en finance.

Le premier dossier nécessitait un travail préalable de bonne compréhension des particularités du cas proposé, notamment de son processus de production agricole mais également de son statut juridique de coopérative.

L'enjeu de la première partie reposait sur la bonne compréhension du nouveau procédé de méthanisation relativement à l'existant. Afin de retrouver les chiffres donnés dans le plan d'investissement, de critiquer ce plan de façon pertinente ainsi que de déterminer le critère de choix d'investissement le plus approprié, il supposait de lire attentivement le sujet afin d'apporter des réponses circonstanciées, intégrant le statut particulier de ce groupe.

L'objectif de la seconde partie résidait dans l'analyse des annexes concernant la norme relative à l'activité agricole et d'interpréter cette norme dans le cadre de la société Touatis. Une lecture attentive de l'annexe correspondante permettait de décliner assez facilement les principes théoriques au cas de la betterave ou de la canne à sucre.

Le second dossier adoptait plutôt une perspective financière.

La première partie de ce dernier consistait à étudier les conséquences de cette introduction sur la structure d'actionnariat et des droits de vote, à s'interroger sur les motivations à réaliser cette opération, puis à porter un regard critique sur le choix de la méthode d'évaluation utilisée pour valoriser la filiale (méthode des multiples) relativement à ses concurrentes en soulignant ses particularités. Cette filiale a émis un emprunt convertible, dont le candidat devait présenter les impacts sur le bilan à propos de son émission, de sa conversion ainsi que des écritures d'inventaire.

Enfin, la seconde partie invitait le candidat à s'interroger sur la possibilité de retirer la filiale de la cote pour l'introduire sur le marché boursier français où se situe l'actionnaire majoritaire ou de coter cette filiale également sur ce même marché. Concernant la perspective d'une double cotation, le candidat devait étudier les conséquences de ce choix sur le coût des fonds propres et au regard des théories portant sur l'efficience des marchés financiers.

3. Le traitement du sujet par les candidats

3.1- Commentaires sur le fond

Le sujet demandait une lecture soigneuse permettant d'entrer véritablement dans le cas. Les annexes permettaient de se saisir du contexte (processus de méthanisation, statut particulier des coopératives, norme comptable liée au secteur de l'agriculture, les débouchés économiques de l'éthanol...). Leur lecture attentive était indispensable afin d'appréhender les questions calculatoires ou portant sur leur interprétation. Globalement, il y a assez peu d'écart entre les moyennes obtenues entre les dossiers 1 et 2.

Les aspects plus comptables du sujet ont été globalement moins bien traités (nous nous permettrons à ce titre de rappeler la nécessité de présenter des impacts équilibrés sur les états financiers en tant qu'application du principe de la partie double) ainsi que les questions de réflexion au sujet de la perspective de se retirer de la cote ou au contraire de choisir une multi-cotation.

3.2- Commentaires sur la forme

Il est important de montrer au jury que l'on dispose des capacités de compréhension, d'analyse et de synthèse.

Comme les années précédentes, les bonnes copies ont ainsi su présenter :

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

Peut-être les candidats ont-ils passé trop de temps à vouloir retrouver le chiffre donné dans le plan d'investissement et ont perdu ainsi des points sur d'autres questions qu'ils ont de fait moins traitées. Des points étant attribués sur l'ensemble des questions du sujet il est parfois regrettable, dans le cadre d'un concours, de perdre des points sur des questions de réflexion ou qui nécessitent une interprétation des annexes. Il est donc très important de bien gérer son temps et de traiter toutes les questions.

Les autres travers rencontrés ont porté sur des développements hors sujets, lorsque la candidate ou le candidat ne se saisit que d'un des éléments de la question posée et propose alors une réponse inadéquate ou non contextualisée.

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

4. Conseils aux candidats

Les conseils aux candidats ne seront pas très différents des années précédentes.

Conseils pour la préparation de l'épreuve :

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

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

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

Conseils pour le jour de l'épreuve :

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

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

ÉTUDE DE CAS PORTANT SUR LA GESTION DES ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS**OPTION C : MARKETING****1. Les résultats de la session 2015**

Nombre de copies	292
Distribution des notes	
Note la plus élevée	14,5
Note la plus basse	0
Répartition des notes	
Inférieures à 5	115
Comprises entre 5 et moins de 10	144
Comprises entre 10 et moins de 14	31
Egales ou supérieures à 14	2

La moyenne est en léger recul par rapport à la session 2014, mais reste assez proche de celle des années précédentes. La part des copies inférieures à 5 passe de 37 % à 46 %. Cela s'explique par une proportion plus importante de candidats qui ne traitent que partiellement et de façon très superficielle l'ensemble des dossiers du sujet. L'écart type passe de 2,9 à 3,1. Il est à noter que davantage de candidats ont obtenu la moyenne. Ils sont 13 % en 2015, contre 10 % l'an passé, avec une note maximale en augmentation, mais qui reste peu élevée.

2. Le sujet

2.1- Présentation du sujet

Le cas portait sur l'entreprise BIC, connue des candidats et faisant l'objet de nombreux écrits et cas d'application dans le domaine du marketing depuis une dizaine d'années. Il s'agissait dans un premier dossier d'analyser le développement du portefeuille de produits et le processus d'innovation engagé par le groupe. Un diagnostic de l'offre sur le marché de l'écriture devait permettre de situer BIC par rapport à la concurrence. La focale d'observation et d'analyse de l'innovation était également attendue dans cette première partie, qui devait conclure par des préconisations concrètes en termes de stratégie marketing sur le marché des tablettes, à partir des annexes fournies et de la culture attendue du candidat.

Le deuxième dossier traitait de la distribution : principales évolutions récentes, préconisations sur la gamme papeterie et utilisation d'un panel de distributeur, en analysant les données extraites relativement au stylo quatre couleurs.

Enfin, le troisième dossier portait sur la particularité du marketing viral : état des lieux d'un point de vue théorique, intérêt et risques pour l'entreprise BIC, propositions pour stimuler le bouche à oreille, et étapes de communication à suivre pour le lancement de la tablette BIC centrée sur les leaders d'opinion.

2.2- Analyse du sujet

DOSSIER 1 LE DEVELOPPEMENT DU PORTEFEUILLE DE PRODUITS ET L' INNOVATION

La présence d'une matrice et d'outils d'analyse, au choix du candidat, était indispensable. La structure et la pertinence du diagnostic devait porter sur la dimension externe du marché. Les annexes fournissaient des informations sur la concurrence, les facteurs de différenciation, les menaces prospectives, l'offre verte, la durabilité des produits, la saisonnalité des ventes et les critères d'achat. Les travaux des auteurs en marketing sur la marque, la gestion de gamme ou le comportement du consommateur pouvaient facilement être mobilisés.

En termes d'innovation, les annexes permettaient de proposer une ou plusieurs segmentations de marché, et bâtir des typologies d'innovations. Des processus d'innovation (de nature technique ou commerciale) distincts pouvaient être repérés soit par des avancées technologiques, soit par des courants socioculturels, soit par des demandes de distributeurs ou de consommateurs.

Les préconisations qui en découlaient devaient respecter une démarche marketing solide et cohérente en termes de segmentation, de ciblage et de positionnement. Il s'agissait bien ici de repérer et de tenir compte des spécificités des tablettes éducatives.

DOSSIER 2 LA DISTRIBUTION

Un panorama de l'évolution de la grande distribution pouvait être dressé par les candidats, en particulier à partir de leurs connaissances personnelles : concentration de la distribution, évolution des formats, critères de performance, impact du drive, place des marques de distributeurs. La structuration de cette analyse ainsi que son interconnexion avec les informations données en annexe et la spécificité du cas, au service d'une argumentation personnelle, étaient valorisées. La notion de panel de distributeur devait être maîtrisée, dans sa définition et dans son analyse à partir de données chiffrées simples. L'analyse DN/DV permettait de souligner le bon référencement du stylo 4 couleurs BIC. L'analyse comparative avec les intérêts et limites des panels de consommateurs était pertinente. Le cas invitait également à l'ouverture de la réflexion à d'autres techniques d'analyse des comportements d'achat.

DOSSIER 3 LE MARKETING VIRAL

L'état des lieux du concept appelait à une réflexion multicritères structurée, sous forme dissertative ou de tableau, si possible avec des connexions avec les spécificités de BIC. Il était attendu une définition complète, une analyse de la place du marketing viral au sein de la recherche scientifique, et quelques références et auteurs. Les intérêts et risques devaient être structurés et justifiés au regard de la problématique du cas. La question des préconisations devait permettre au candidat de démontrer ses compétences en matière de marketing opérationnel. La qualité, l'organisation, la faisabilité, l'adéquation au produit et l'originalité des réponses étaient prises en compte. Enfin, la communication centrée sur les leaders d'opinion pour la tablette BIC supposait une réflexion sur le processus d'achat public et l'identification des différents acteurs. A partir de là, un plan média adapté pouvait être proposé en respectant les différentes étapes d'une démarche maîtrisée (communiquer avec un leader d'opinion, cibler les leaders d'opinion sur un marché, cibler la communication marketing, bâtir un plan média spécifique).

3. Le traitement du sujet par les candidats

3.1- Commentaires sur le fond

L'absence de difficulté technique a dérouté bon nombre de candidats, qui sont entrés dans ce cas de façon très superficielle et en perdant de vue les attentes d'un concours de l'agrégation. Ces candidats se sont alors limités aux informations fournies en annexe, sans apporter de plus-value en termes de culture personnelle, d'assise scientifique et de démarche marketing.

A chaque question, les différentes dimensions du sujet n'ont pas été exploitées et certaines copies ont traduit des réponses très génériques d'un point de vue conceptuel, sans réponse argumentée et construite aux questions posées. A contrario, un certain nombre de candidats ont eu une approche très concrète, mais en faisant l'impasse sur les fondements théoriques qui sous-tendent l'évolution des sciences de gestion. Certaines références sont par ailleurs datées et ne prennent pas en compte l'état de l'art en marketing. Une définition des concepts est de nature à faciliter les étapes de la réflexion et de la démonstration conduites par les

candidats. La cohérence d'ensemble entre les différentes parties du sujet doit également être préservée.

3.2- Commentaires sur la forme

Beaucoup de copies sont très incomplètes et ne traitent qu'un tiers des questions, avec des réponses superficielles et non argumentées. Cela explique la part toujours importante des très faibles notes. Une mauvaise gestion du temps a sans doute conduit les candidats à passer trop de temps sur le premier dossier et à délaisser le dossier 3.

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

4. Conseils aux candidats

La démarche de résolution d'un cas passe par une exploitation des annexes qui situe la réflexion 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 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, les études à réaliser, l'identification de la stratégie ont été des révélateurs de nombreux manques.

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

Le jury attend également que les candidats dominent les aspects techniques liés à la discipline. Le jury rappelle que la principale vocation des candidats à l'agrégation est l'enseignement en classe de STS où ces aspects sont prédominants.

Il est apprécié que les candidats soulignent les limites de leurs propositions et/ou des concepts qu'ils mobilisent. En effet, les candidats 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, 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. Les résultats de la session 2015

Nombre de copies : 56	
Distribution des notes	
Moyenne	8,39
Note la plus élevée	16,4
Note la plus basse	0,4
Écart-type	4,16
Répartition des notes	
Inférieures à 5	13
Comprises entre 5 et moins de 10	21
Comprises entre 10 et moins de 14	17
Égales ou supérieures à 14	5

Cette année, le nombre d'inscrits poursuit sa progression: **56** candidats ont composé pour 139 candidats inscrits. En 2014, les candidats étaient au nombre de 47. Pour la session 2013, les candidats étaient au nombre de 34 alors que pour les sessions 2012 et 2011, les candidats étaient au nombre de 25, ce qui avait constitué un niveau particulièrement bas pour ces dernières années.

La moyenne des notes obtenues est de 8,39 en baisse mais comparable à celle des années 2011 et 2012.

La note de la meilleure copie 16,4 est légèrement supérieure à celle des années passées et on constate pour la session 2015 une amélioration du niveau des copies supérieures à 10.

Session	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009
Nombre de candidats	56	47	34	25	25	28	30
Moyenne	8,39	8,47	9,1	8	8,6	9,3	9,1
Note de la meilleure copie	16,4	15,55	15	15,25	15,20	14	14
Note de la plus basse copie	0,4	3	2,5	0,75	1,4	4	1,5
Écart-type	4,16	3,5	3,1	3,9	4,1	3,5	3,2

2. Le sujet

2.1- Présentation du sujet

Le sujet, intitulé « Cas Electra-Ticket » avait pour thématique générale la dématérialisation des titres-restaurant. Ce marché structuré autour de quatre grands opérateurs historiques, émetteurs de titres-restaurant : Edenred, chèque Déjeuner, Sodexo, Natixis a connu des évolutions notables depuis l'arrivée de nouveaux entrants proposant le même service sous forme dématérialisée (carte à puce ou smartphone).

Ces changements ont induit des implications qui relèvent notamment de trois axes qui correspondent aux trois dossiers du sujet :

- Implications dans la gestion des données avec de nouvelles exigences réglementaires et de nouvelles exigences en matières de performance en termes d'intégrité et de temps d'exécution.
- Implications pour les différents acteurs du secteur des titres-restaurants et en particulier : les firmes émettrices des tickets, leurs entreprises clientes, les salariés, les commerçants,
- Implications dans la définition de l'architecture technique, matérielle et logicielle pour créer et gérer le cycle de vie des titres-restaurant dématérialisés.

2.2- Analyse du sujet

Le **premier dossier** portait sur les implications de la dématérialisation des titres-restaurant dans la gestion des données avec pour objectifs :

- de répondre aux nouvelles exigences réglementaires
- d'améliorer les performances de la base de données en termes d'intégrité des données et de temps d'exécution.

Dans la première question (1.1), il s'agissait de créer des requêtes de test et de proposer des solutions permettant de répondre aux besoins de gestion présentés en annexe.

Dans la question 1.2., il convenait de mobiliser une représentation conceptuelle des données prenant en compte l'ensemble des règles à respecter précisées en annexe.

Dans la question 1.3., il s'agissait de déduire du modèle conceptuel des solutions pour améliorer les performances et le contrôle de l'intégrité des données pour quelques points spécifiques précisés en annexe.

La question 1.3. invitait le candidat à analyser la représentation des données au regard des exigences de la nouvelle réglementation.

Le **deuxième dossier** visait à évaluer les implications de la dématérialisation pour les différentes parties prenantes du secteur des titres-restaurant. Les questions posées invitaient les candidats à mener une réflexion argumentée sur les enjeux stratégiques, organisationnels et environnementaux. Le candidat devait tirer parti des annexes qui présentaient le contexte du secteur et sa dynamique de transformation : une présentation de l'évolution du cadre réglementaire de la dématérialisation du titres-restaurant ainsi que les

spécificités de l'offre d'un nouvel entrant sur marché – Resto Flash proposant une offre sur *smartphone* – à destination des utilisateurs, des employeurs et des restaurateurs.

Dans la première question (2.1.), il s'agissait d'analyser les évolutions des forces concurrentielles du secteur des titres-restaurants.

Dans la seconde question (2.2.), il s'agissait d'identifier les principaux leviers et freins à l'adoption des titres-restaurant dématérialisés par les différentes parties prenantes : entreprises clientes, salariés et commerçants.

Dans la troisième question (3.3.), il s'agissait de s'interroger sur les implications environnementales de la dématérialisation des titres-restaurant.

Dans le troisième dossier, il s'agissait d'analyser les implications de la dématérialisation des titres-restaurant sur l'architecture technique dans ses aspects matériels, logiciels et réseau.

Après avoir schématisé l'architecture d'ensemble avec les différents acteurs impliqués (question 3.1), il était demandé dans les questions suivantes de détailler certains aspects de l'architecture réseau et de l'infrastructure matérielle et logiciel. Il s'agissait :

- de présenter l'infrastructure matérielle et logicielle pour gérer les transactions et services avec les commerçants et clients (question 3.2.)
- de préciser les moyens de communication entre les terminaux électroniques et le système d'information central pour garantir la continuité et la sécurité des échanges (question 3.3)
- d'indiquer les technologies ou principes existants pour gérer le cycle de vie des titres en garantissant que des faussaires ne puissent générer de faux titres-restaurant (question 3.4.)

3. Le traitement du sujet par les candidats

3.1- Commentaires sur le fond

Le sujet requérait des candidats des compétences à la fois en matière de bases de données, en matière de réseau et de sécurité dans le domaine des technologies de mobilité ainsi que des connaissances leur permettant de mener une réflexion sur les implications stratégiques et inter-organisationnelles de la dématérialisation, à partir du cas de la dématérialisation des titres-restaurant. En ce sens ce sujet était particulièrement d'actualité mais aussi particulièrement difficile. De manière générale, ceci explique le traitement partiel de certaines questions compte tenu du niveau de compétence requis. Le jury déplore la superficialité de certaines réponses par rapport aux exigences d'un concours d'agrégation.

Le premier dossier traitait des implications de la dématérialisation des titres-restaurant pour la gestion des données.

Dans la question (1.1.), il s'agissait de réaliser un diagnostic de la base de données

existante afin d'en améliorer les performances. L'analyse présentée devait être justifiée a) en présentant des requêtes de test correspondant aux besoins exprimés en annexe, b) en proposant des solutions permettant d'améliorer le temps d'exécution des requêtes et d'aboutir à un schéma relationnel optimisé. Il était en outre demandé d'illustrer l'analyse par des exemples concrets.

Les requêtes SQL de test ne comportaient pas de difficultés particulières mais nécessitaient une bonne maîtrise des concepts en matière de gestion de base de données. Cependant, de nombreux candidats n'ont pas une maîtrise suffisante de ces concepts pourtant fondamentaux.

S'agissant de la question sur l'amélioration des temps d'exécution très peu de candidats ont proposé des solutions assorties d'exemples concrets. La référence aux concepts d'index et de dé-normalisation n'a pratiquement pas été abordée.

Dans la deuxième question (1.2.), afin d'analyser l'impact sur la base de données actuelle, des évolutions présentées en annexe, il était demandé de proposer une représentation conceptuelle des données prenant en compte les règles à respecter.

Globalement cette question a été bien traitée par une majorité des candidats, mais les candidats n'ont pas suffisamment pris en compte des contraintes spécifiques au cas étudié. Certains candidats ont une bonne maîtrise du formalisme et des fondamentaux de la modélisation conceptuelle des données. Cependant, d'autres candidats ne maîtrisent pas du tout cette représentation. Par ailleurs, le jury regrette toutefois que de nombreux candidats n'aient pas traité cette question.

Le jury attire l'attention des candidats sur le fait que la maîtrise des modélisations est une connaissance indispensable tant dans ses fondamentaux que dans ses extensions. Ce sujet exigeait tout particulièrement des candidats l'utilisation de ces extensions.

La question impliquait de se situer à un niveau conceptuel. Certains candidats ont fait l'erreur de se situer à un niveau uniquement physique.

Le jury aurait apprécié que les candidats justifient le choix de leur type de modélisation.

Dans la troisième question (1.3), afin d'améliorer la gestion de la base de données, il était demandé aux candidats de proposer, à partir de leur modélisation, des solutions permettant de déléguer au système de gestion de bases de données relationnelles, les traitements énoncés en annexe.

Près de la moitié des candidats n'ont pas traité cette question. Ceux qui l'ont traitée, l'ont fait de façon très superficielle en évoquant les triggers et les procédures stockées mais sans en donner une implémentation concrète.

Dans la quatrième question (1.4), il était demandé d'expliquer en quoi la représentation des données ne répondait pas complètement aux conditions d'émission présentées en annexe.

Cette question nécessitait avant tout une bonne lecture et une analyse de l'annexe afin de

vérifier que la représentation des données précédente traduisait bien les exigences requises.

La question ne présentait pas de difficultés particulières. Le jury regrette que beaucoup de candidats n'aient pas traité cette question de manière suffisamment précise.

Le second dossier traitait des implications de la dématérialisation des titres-restaurant pour les différents acteurs du secteur des titres-restaurant.

Les questions posées invitaient les candidats à mener une réflexion argumentée sur les enjeux stratégiques, organisationnels et environnementaux pour les principales catégories d'acteurs du secteur des titres-restaurants.

Dans la première **question (2.1)** il était demandé au candidat d'analyser les répercussions de la dématérialisation sur les forces concurrentielles du secteur des titres-restaurant. Le modèle théorique de Michael Porter relatif aux forces concurrentielles pouvait être mobilisé pour répondre à cette question, mais d'autres modèles pouvaient également structurer l'analyse des candidats. Ainsi, certains candidats ont pris pour référence le modèle de C.Kim et R.Mauborgne (2005) sur la stratégie de « l'océan Bleu ». Toute référence contemporaine appropriée et bien utilisée est appréciée par les correcteurs. A l'inverse, certains se risquent à citer des auteurs sans maîtriser les fondements théoriques de leurs travaux.

La seconde **question (2.2.)** portait sur l'identification des principaux leviers et freins à l'adoption du titre-restaurant dématérialisé pour les entreprises clientes, les salariés et les commerçants. Une réponse sous forme de tableau analytique était tout à fait justifiée. Même si la question précisait les axes à analyser, une des difficultés à surmonter demeurait la multiplicité des dimensions de l'adoption par les différentes catégories d'acteurs.

Enfin, la **troisième question (2.3.)**, portait sur les arguments de communication de la société Resto Flash qui présentait la dématérialisation des titres-restaurant comme un « geste pour l'environnement ». Il était demandé aux candidats de discuter cette affirmation. Beaucoup de candidats ont bien cerné les aspects de cette question. Tout en intégrant les arguments avancés par Resto Flash, les candidats les ont replacés dans un contexte plus général de l'impact de TIC sur l'environnement (Green IT). L'impact environnemental du zéro papier a été bien souvent replacé dans un contexte large de production et d'exploitation de technologies énergivores et difficiles à recycler.

Dans le troisième dossier, il s'agissait d'analyser les implications de la dématérialisation des titres-restaurant dans la définition de l'architecture technique.

Dans les deux premières questions (3.1) et 3.2), il était demandé de schématiser l'architecture d'ensemble en faisant figurer les différents acteurs impliqués puis de présenter l'infrastructure matérielle et logicielle permettant de gérer les transactions et services avec les commerçants et les clients.

Globalement ces deux questions ont été bien analysées. Le jury regrette toutefois que, dans bien des cas, l'architecture fonctionnelle demandée dans la question 3.1 n'ait pas été clairement distinguée de l'architecture matérielle et logicielle demandée dans la question 3.2.

Dans la troisième question (3.3.), il était demandé de préciser les moyens requis pour faire

communiquer les terminaux électroniques des commerçants avec le système d'information central de manière à garantir une continuité et une sécurité des échanges.

La question impliquait de mobiliser les concepts de protocole sécurisé et le chiffrement. Par ailleurs, même si la continuité était l'objectif visé, il convenait de prendre en compte le fonctionnement des appareils en mode déconnecté.

Dans la **quatrième question (3.4.)**, il était demandé de préciser de quelles technologies ou principes existants s'inspirer pour créer et gérer le cycle de vie des titres, en garantissant que des faussaires ne puissent générer de faux titres-restaurant.

Cette question impliquait de recourir aux concepts de certificats, de jetons, de clés de cryptage symétriques ou asymétriques, de système de PKI. Ceux qui ont répondu ont généralement bien traité cette question.

Dans la **cinquième question (3.5)**, il était demandé un avis quant à l'utilisation du seul système de dématérialisation par *smartphone*.

Cette question impliquait de montrer les avantages et inconvénients de la solution du paiement électronique par *smartphone*, mais aussi d'en proposer des alternatives comme la carte à puce ou d'autres solutions. Les candidats n'ont souvent pas proposé d'alternatives à la seule utilisation du *smartphone*.

3.2- Commentaires sur la forme

Le jury a apprécié les copies des candidats qui réalisent des schémas clairs avec des traits tirés à la règle et qui ne ressemblent pas à des brouillons. Il est dommage que pour certaines copies l'écriture soit difficilement déchiffrable.

4. Conseils aux candidats

L'épreuve d'étude de cas de système d'information a pour objectif de permettre au candidat de montrer qu'il est capable de mobiliser ses connaissances en réponse à des problématiques de système d'information tout en prenant en considération les particularités du contexte.

Les candidats qui ont su mobiliser judicieusement leurs connaissances pour traiter les différents problèmes exposés à la fois dans les domaines de la modélisation, des technologies de réseau et du management des systèmes d'information ont obtenu de bons résultats.

Toutefois le jury insiste sur l'effort que le candidat doit faire pour justifier les choix effectués en termes de modèles, de concepts, de théories ou de technologies. Il convient également ne pas se contenter de proposer une ou plusieurs solutions sous forme de catalogue, mais de montrer un effort de réflexion par rapport au sujet et au choix d'une alternative. Les questions sont le plus souvent ouvertes de façon à permettre l'expression d'une telle réflexion par rapport aux outils ou méthodes mobilisés.

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

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

Cette épreuve demande aussi réflexion et ouverture. A ce niveau, en réponse aux problématiques posées plusieurs solutions sont souvent envisageables. Ainsi en est-il par exemple lorsqu'il s'agit d'une méthode de représentation conceptuelle d'un système d'information ou d'une analyse stratégique. Dès lors, il convient d'introduire les schémas et modèle et préciser les raisons des choix opérés. C'est alors la qualité de l'argumentation qui permet au candidat de valoriser ses connaissances en relation avec le cas. L'argumentation elle-même se trouve portée par la qualité de la forme de la présentation : qualité de l'expression écrite, clarté et précision des schémas et tableaux. Pour un futur enseignant, il est particulièrement important que la présentation soit claire et argumentée.

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

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

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

1. Les résultats de la session 2015

Nombre de copies : 22	
Distribution des notes	
Moyenne	.9.7
Note la plus élevée	16
Note la plus basse	4.5
Écart-type	2.9
Répartition des notes	
Inférieures à 7	.5
Comprises entre 7 et moins de 10	5
Comprises entre 10 et moins de 14	11
Égales ou supérieures à 14	.1.

Points de comparaison avec les statistiques de la session 2014 Résultats 2014

Nombre de copies : - 4
 Moyenne : + 3.7
 Ecart type : + 0.3
 Note la plus élevée +5.35
 Note la plus basse +3.,25

Les résultats de la session 2015 ont été nettement meilleurs que les résultats de 2013 et de 2014.

En particuliers, le jury a constaté une nette diminution des dossiers non traités, que ce soit totalement (chiffre) ou en partie. De même, nous n'avons constaté aucune copie blanche, pour la deuxième année consécutive, et un effort visible de la part des candidats pour traiter au moins partiellement l'ensemble des dossiers.

Les candidats étaient mieux préparés aux spécificités de l'épreuve de l'option E. Il est probable que l'effet inscription à l'option E par défaut ou « pour voir » a diminué cette année. Enfin, il est à noter une progression des « bonnes » copies où les trois parties du sujet sont traitées correctement.

2. Le sujet

2.1- Présentation du sujet

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

2.2- Analyse du sujet

Le sujet présente un groupe bancaire commercial régional attachée à développer la qualité de sa relation de service avec ses clients tout au long de leur vie. Elle recherche en particulier à développer son offre de produits par de nouveaux produits d'assurance. Mais, en amont, elle souhaite développer la formation de ces employés afin qu'ils puissent mieux faire face aux évolutions sociétales.

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

Dossier 1 : L'activité bancaire face à un tournant

- o Les alternatives au financement bancaire et la régulation
- o L'élargissement de l'offre extra-bancaire
- o La révolution digitale

Dossier 2 : Quelles solutions financières aux nouveaux besoins d'épargne à long terme ?

- o Allongement de la durée de vie et épargne
- o Décision d'épargne, compétences de l'épargnant et processus de distribution du service
- o Vers le développement d'un prêt hypothécaire viager ?

Dossier 3 : Une réponse bancaire aux besoins de quelques étapes du cycle de vie

- o La vie d'étudiant (impôt sur le revenu, crédit étudiant, placement pour les jeunes)
- o Les projets de famille

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 » :

Sur le programme permanent :

- Éléments d'économie des services
- Éléments du marketing des services (marketing relationnel, gestion du multi-canal, ROPO)
- Éléments de production de services (notion de coproduction, spécificités de la gestion de la relation client dans le domaine bancaire)
- La gestion de la satisfaction du client (respect MIF et conformité)

Sur le programme spécifique

- La connaissance de l'activité d'assurance : source de diversification pour les banques
- L'aptitude aux calculs financiers

3. Le traitement du sujet par les candidats

3.1- Commentaires sur le fond

Nous constatons une nette progression de candidats ayant traités sérieusement les trois dossiers. L'évolution des résultats témoignent qu'il ne s'est pas simplement agi de « remplissage » et que les candidats ont su exploiter, mieux que lors des précédentes sessions, leurs connaissances et les annexes qui leur avaient été fournies et qui permettaient, avec un minimum de connaissances sur le domaine bancaire, de traiter en partie les dossiers 1 et 2.

On constate un « bon » traitement du dossier 1, sans doute plus classique dans sa forme et comprenant davantage de questions génériques que lors des deux précédents concours.

Le dossier 3, le plus exigeant en matière de techniques calculatoires bancaires et de connaissance des produits, demeure celui qui a été le moins traité par les candidats, en volume comme en contenu. On note cependant une nette amélioration par rapport aux deux sessions précédentes (une seule copie ayant obtenu 0 sur le dossier 3).

Le dossier 3 est le dossier le moins bien réussi avec une moyenne de 5,5 /14 sur l'ensemble des copies. Plusieurs facteurs expliquent ce résultat médiocre :

- le dossier 3 n'est pas traité par certaines copies. D'autres copies ne le traitent que très partiellement. Les candidats semblent soit avoir eu un problème de gestion du temps qui ne leur a pas permis de tout traiter ni de terminer à temps, ce qui révèle un manque d'aptitude à gérer son temps ; soit ils ne traitent pas ce dossier qui est le plus pointu des 3 en matière de techniques bancaires.
- Les techniques bancaires sont en effet très présentes dans ce 3ème dossier. Les mauvais résultats peuvent être expliqués de la façon suivante : Les candidats ne maîtrisent pas suffisamment les produits bancaires de base comme le livret A, le livret jeune ou le LDD par

exemples. De plus, la partie calculatoire, à priori abordable par le côté classique des questions, n'est pas réussie. Les calculs d'intérêts et du solde d'un livret ne sont pas suffisamment maîtrisés. Pas plus que le calcul des échéances de prêts : les propositions sont très souvent saugrenues avec des chiffres peu réalistes.

3.2- Commentaires sur la forme

Comme lors des deux sessions précédentes, le jury déplore que les consignes, pourtant précises sur ce sujet ne semblent pas comprises. Alors qu'à deux reprises, il est explicitement demandé aux candidats de « schématiser », un grand nombre d'entre eux se contentent d'une réponse littéraire. Il est rappelé aux candidats de fournir un tableau lorsque la question le demande, d'exposer le détail de leurs calculs et de les justifier comme l'énoncé le dit. Par ailleurs, il est préférable, lorsqu'on doit comparer deux produits ou deux situations, d'utiliser un tableau pour enfin décider, dans un second temps, le meilleur des deux.

Enfin, les questions de forme subsistent dans ce dossier comme dans les autres et les candidats doivent soigner l'orthographe, l'écriture mais aussi la présentation en évitant toutes ratures, taches ou gribouillages encore trop nombreux.

Notons néanmoins de bonnes prestations chez les candidats qui semblent bien préparés pour aborder cette option. Ces candidats font preuve de soin, ils respectent les consignes et maîtrisent les principaux savoirs associés listés dans le programme du concours.

ÉPREUVES ORALES D'ADMISSION

LECON PORTANT SUR LE MANAGEMENT

1. Les résultats de la session 2015

Nombre de candidats interrogés : 239	
Distribution des notes	
Moyenne	5,45
Note la plus élevée	18
Note la plus basse	0
Écart-type	3,54
Répartition des notes	
Inférieures à 5	115
Comprises entre 5 et moins de 10	90
Comprises entre 10 et moins de 14	27
Égales ou supérieures à 14	7

La moyenne est inférieure à celle de la session 2014 (6,12), mais supérieure à celle de la session de 2013 (5,13). L'écart-type est légèrement plus faible qu'en 2014 mais révèle néanmoins une forte dispersion des notes. La proportion de notes inférieures à 5/20 est en augmentation, ce qui confirme le constat dressé lors des épreuves d'admissibilité : une détérioration du niveau global des prestations. On note aussi une diminution du nombre de très bonnes notes.

2. Les sujets

2.1- Présentation des sujets

Les sujets suivants ont été proposés :

- La mise en tension des organisations
- Organisation : intégration ou constellation ?
- Routines et créativité
- Diversité et compétitivité
- Entreprise de demain, entreprise déstructurée ?
- Développement international et contrôle
- Vieillesse et entreprise
- Solidarités et flexibilités dans les entreprises
- Anomalie stratégique
- Audace en management
- L'organisation : outil d'optimisation ou d'exploration ?
- Organiser l'intrapreneuriat
- L'hypocrisie en management
- Innover sans ressources

2.2- Analyse des sujets

Comme les années précédentes, les sujets proposés se caractérisent :

- Par leur diversité et l'étendue du champ couvert.
- Par leur potentiel de problématisation : à chaque fois, la formulation proposée permet la mise en tension, la détermination d'enjeux, de problèmes.
- Par le travail qu'ils imposent sur la définition des termes et leur articulation : par exemple, le choix de notions non spécifiques au champ du management (audace, anomalie, vieillissement, constellation...) contraint les candidats à réaliser un véritable travail d'analyse.

Aucun document n'est annexé au sujet.

L'exposé des candidats fait l'objet d'une double évaluation :

- Académique : maîtrise des concepts, connaissances théoriques, capacité à problématiser, construire une réflexion et illustrer ses propos. Les enjeux sont donc similaires à ceux qui ont été rappelés dans ce rapport de jury pour ce qui concerne l'épreuve écrite de dissertation.
- Didactique et pédagogique : les capacités évaluées sont différentes et permettent de tester l'aptitude des candidats à enseigner. Le sujet est donc accompagné d'un niveau de transposition, imposé aux candidats (DCG UE7, BTS Management des entreprises, Première ou Terminale STMG)

La phase d'entretien avec le jury a pour objectif de vérifier le niveau de maîtrise des concepts mobilisés par les candidats, d'approfondir certains points, d'en explorer d'autres. Les membres du jury peuvent interroger les candidats sur les auteurs, les notions, leur demander d'illustrer leurs propos, etc. Une partie de l'interrogation porte sur les éléments didactiques et pédagogiques, le jury cherchant à évaluer la pertinence et la crédibilité des propositions qui sont faites.

Depuis la session 2015, l'épreuve porte exclusivement sur le management, la sous-épreuve « Agir en fonctionnaire de l'Etat de manière éthique et responsable » ayant été supprimée.

3. Le traitement des sujets par les candidats

3.1- Commentaires sur le fond

Sur le plan académique, les remarques formulées à propos de l'épreuve écrite sont globalement transposables. Les sujets proposés exigent un travail de contextualisation (Pourquoi le sujet est-il important ? Quelle est son actualité ? Etc...), de définition, de problématisation, de structuration, analogue à celui d'une dissertation.

Le jury rappelle que la dimension académique reste fondamentale lors de l'épreuve orale. La présence d'une autre dimension (didactique et pédagogique) ne signifie pas que les exigences scientifiques sont plus faibles. Toutefois, comme à l'écrit, maîtrise scientifique ne signifie pas exposé de connaissances non reliées au sujet et à une problématique.

Quatre profils d'exposés ont pu être identifiés, en croisant deux dimensions, la maîtrise des

connaissances et la capacité à problématiser le sujet :

1. Des exposés témoignent d'une capacité à poser un problème et à mobiliser les connaissances (concepts, théories, exemples) pertinentes pour le traiter. Les candidats ont alors obtenu des notes satisfaisantes voire excellentes.
2. D'autres exposés, plus nombreux que les années précédentes, montrent une bonne connaissance des concepts et théories du management, mais sans que cette maîtrise soit mise au service d'une réflexion autour du sujet, de ses enjeux... Les connaissances sont ainsi mobilisées de manière opportuniste.
3. A contrario, certains exposés montrent une réelle capacité à percevoir des enjeux et problèmes, une certaine intuition, mais sont desservis par une connaissance approximative des concepts et des théories liés.
4. Enfin, de trop nombreux exposés ne font preuve, ni d'une capacité à poser un problème, ni d'une connaissance, même élémentaire, des fondamentaux du management.

Comme l'an dernier, le jury déplore un manque parfois incroyable de culture managériale. Certains candidats se présentent sans même avoir étudié un seul ouvrage de management. D'autres, plus nombreux, montrent une connaissance superficielle des auteurs fondamentaux, sans être capables de restituer précisément leur pensée ou de la resituer dans son contexte.

Les concepts originaux parfois intégrés dans les sujets sont souvent remplacés par des notions (jugées) voisines : innovation pour audace, confiance pour solidarité, erreur pour anomalie...

Des introductions souvent bien construites donnent ensuite lieu à des exposés pauvres, en décalage avec la complexité des enjeux. Ainsi par exemple, pour traiter le sujet « innover sans ressources », une distinction intéressante entre ressource tangible et intangible est effectuée dans l'introduction, elle s'appuie sur un corpus théorique identifié, semble prometteuse, mais n'est pas reprise ensuite : soit cette distinction était inutile, soit elle est mal exploitée dans le développement de l'exposé... Le jury rappelle que la définition des termes du sujet est une étape fondamentale qui doit être reliée à la problématisation et aux développements ultérieurs.

Sur les plans didactique et pédagogique, les progrès constatés l'an dernier se confirment : un nombre non négligeable de candidats démontrent une réelle préparation à cette partie de l'exposé, en distinguant clairement la didactique (intégration des problématiques et des concepts traités dans la partie scientifique dans le cadre d'un programme d'enseignement, donc sélection, parmi les savoirs savants, de savoir à enseigner) et la pédagogie (stratégie et méthode adoptées pour enseigner ces savoirs).

Toutefois, le jury constate toujours avec perplexité que des candidats consacrent de longues minutes à l'élaboration de fiches pédagogiques sans les exploiter correctement lors de la présentation. L'intérêt d'un tel outil, étant donné le temps imparti, est d'ailleurs contestable. Une justification des choix opérés et une illustration concrète des méthodes pédagogiques envisagées sont bien plus indiquées. De la même manière, une longue présentation des différentes modalités d'évaluation est inutile si elle ne permet pas au candidat d'effectuer une proposition concrète, originale et pertinente à ce sujet. L'attention des candidats doit être portée sur les choix et leur justification plutôt que sur la démonstration d'une connaissance désincarnée du vocabulaire de la didactique et de la pédagogie.

Comme les années précédentes, le jury note un manque d'articulation entre les deux parties

de l'exposé, conduisant à des transpositions didactiques mal reliées aux problématiques abordées dans l'exposé scientifique. Les entrées dans le programme ou le référentiel proposé sont rarement justifiées.

Enfin, le jury constate une certaine uniformité des propositions, révélant un manque de créativité dans les démarches didactiques (exploitation du référentiel la plupart du temps linéaire) et pédagogiques (une majorité d'études de cas mais pas toujours bien justifiées, des études documentaires...alors que d'autres stratégies sont envisageables).

3.2- Commentaires sur la forme

Les progrès relevés l'an dernier se confirment : les exposés sont la plupart du temps correctement structurés.

Les supports de présentation (transparents) doivent être utilisés de manière pertinente, en évitant la surcharge d'informations. Quelques candidats présentent des supports illisibles et/ou contenant des fautes, ce qui ne peut être admis dans un tel contexte.

Certains candidats ne respectent pas les contraintes de temps :

- Quelques exposés sont beaucoup trop courts
- D'autres candidats doivent être interrompus au bout de 25 minutes

4. Conseils aux candidats

La typologie esquissée ci-dessus permet de rappeler ce qui est attendu des candidats lors de cette épreuve : des connaissances ET une intelligence du sujet.

Les sujets proposés, en particulier lorsqu'ils font appel à des concepts non spécifiquement managériaux, invitent les candidats à mener une réelle réflexion (que me demande-t-on ? quels sont les enjeux sous-jacents ? quels sont les problèmes de management ?). Ils doivent mener à une problématisation originale et permettent normalement d'éviter la production d'un « cours », d'un exposé de connaissances. Le jury conseille aux candidats d'adopter cet état d'esprit.

Il ne s'agit donc pas de remplacer les concepts proposés par des concepts voisins plus familiers.

Le travail de définition est tout aussi crucial à l'oral qu'à l'écrit. Ce n'est pas une étape formaliste, une obligation à satisfaire, mais au contraire un moment clé de la réflexion, qui doit faciliter la problématisation.

Comme pour l'épreuve écrite, le jury déconseille fortement aux candidats de formuler leur problématique en utilisant des structures de type « Quels sont les enjeux... », « Dans quelle mesure... », ou « En quoi... ». Dans la très grande majorité des cas, cela conduit à des problématiques pauvres.

L'épreuve orale est l'occasion pour les candidats de montrer leur culture en management. S'appuyer sur des exemples riches et récents est indispensable. Il est alors déconseillé de limiter le répertoire des exemples à ceux qui figurent dans les manuels scolaires. Un travail régulier de sélection d'articles de la presse économique et managériale doit permettre la constitution d'une base d'exemples exploitables.

La phase de didactisation est essentielle : les candidats doivent montrer qu'ils transposent les problématiques académiques étudiées dans la première partie dans un niveau d'enseignement particulier. Cela demande une réflexion approfondie. Une connaissance fine des programmes, référentiels et des publics cibles est donc indispensable (posséder, lors de la préparation en loge, un exemplaire de chaque programme ou référentiel est bien sûr nécessaire). Par ailleurs, les méthodes pédagogiques se caractérisent par leur diversité et leur capacité à s'adapter au public, aux objectifs poursuivis, au contexte d'enseignement. Les candidats doivent intégrer cette diversité dans leur préparation et leur proposition.

Lors de l'échange avec le jury, il est conseillé d'analyser posément le sens et la portée des questions posées, d'argumenter avec précision mais concision. La réactivité et capacité de persuasion sont des éléments importants de l'évaluation.

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. Depuis la session 2015, l'épreuve intègre durant l'échange une question relative aux valeurs de la République et notamment, pour la présente session, le concept de laïcité.

Le programme est identique à celui de l'épreuve de l'admissibilité. Les candidats peuvent utiliser durant la préparation de l'épreuve la documentation apportée. En revanche, celle-ci ne peut être utilisée durant l'oral : seules les notes prises durant la préparation et les transparents peuvent être utilisés pendant l'épreuve devant le jury.

1. Les résultats de la session 2015

Nombre de candidats : 64	
Distribution des notes	
Moyenne	6,33
Note la plus élevée	18
Note la plus basse	0
Écart-type	4,81
Répartition des notes	
Inférieures à 5	29
Comprises entre 5 et moins de 10	19
Comprises entre 10 et moins de 14	9
Égales ou supérieures à 14	7

Le nombre de candidats admissibles se présentant à l'épreuve de droit est en hausse significative par rapport à la précédente session : 64 candidats étaient présents cette année contre 48 en 2014, ce qui constitue une progression d'un tiers. On rappellera qu'en 2013 étaient présents 50 candidats alors qu'ils n'étaient que 28 en 2012. Ainsi, depuis la création de l'épreuve de droit, la hausse globale est de 128,57 %.

La hausse du nombre de candidats se traduit corrélativement par une baisse de la moyenne générale. Elle est de 6,33/20 alors qu'elle était de 7,20 en 2014. Pour mémoire, on rappellera qu'elle était de 6,56 en 2013 et de 7,98 en 2012.

Les résultats demeurent contrastés. Mais l'écart-type s'inscrit dans la moyenne des années précédentes. S'il est de 4,81 en 2015, il était de 4,19 en 2014, 5,18 en 2013 et de 4,66 en 2012.

L'échelle des notes s'étend de 0/20 à 18/20. Par le passé, elle était de 1,5/20 à 19/20 en 2014, de 0,25/20 à 19/20 en 2013 et de 0,5/20 à 16/20 en 2012.

Le nombre de candidats ayant obtenu une note inférieure à 5 s'est accru : si 29 candidats ont obtenu une note inférieure à 5, soit 45,31 % des candidats présents en 2015, ils représentaient 31,25 % en 2014. En 2013, près de la moitié des candidats (48%) avaient

une telle note et 25% en 2012. On retrouve ainsi pour la session de 2015, le taux constaté lors de la session de 2013 qui marquait, comme en 2015, une forte progression des candidats ayant choisi l'épreuve de droit.

Le taux de candidats ayant obtenu une note entre 5 et 8/20 est en baisse par rapport à l'an passé : il est de 22 %, alors qu'il était de 33 % en 2014. Toutefois, il était de 14% en 2013 et de 25% en 2012.

12,5 % des candidats ont obtenu une note supérieure ou égale à 8/20 et inférieure à 10/20. C'est une progression remarquable puisqu'ils n'étaient que 6,25% de l'effectif présent en 2014. En 2013, ils représentaient 8% des présents et 14% en 2012.

Le nombre de candidats ayant obtenu une note supérieure ou égale à 10/20 est de 16, soit 25 % des présents. Le taux est en baisse par rapport à 2014 où de telles notes étaient attribuées à 30% des candidats présents. Cette baisse est surtout sensible pour ceux ayant obtenu une note inférieure à 14/20 : 14,06 % contre 18,75 % en 2014. En revanche, le taux des candidats ayant obtenu une note supérieure ou égale à 14/20 marque une très légère progression : 10,93 % contre 10,41 % en 2014.

2. Les sujets

2.1- Présentation des sujets

L'accroissement du nombre de candidats ayant opté pour l'épreuve de droit a conduit à une augmentation du nombre de jours d'interrogation et, par voie de conséquence, à une hausse du nombre de sujets proposés.

Les sujets proposés lors de la session 2015 sont les suivants :

1. Le formalisme
2. Le droit des affaires reste-t-il le droit des forts ?
3. Salariés et entreprise
4. L'abus en droit des entreprises
5. Le contrat et les tiers
6. Contrats et différends
7. La bonne foi

Pour ce qui est de la question finale sur les valeurs de la République, les candidats ont été confrontés à diverses situations. De manière sommaire, les situations suivantes ont été exposées :

- Des élèves tiennent des propos sexistes à partir de l'étude d'une offre d'emploi servant de support à un cours sur le recrutement. Que faire ?
- Lors d'un travail collectif sur le handicap, un étudiant allègue que les handicapés ne devraient pas avoir de droits spécifiques ? Comment réagir ?
- Quelle attitude adopter lorsqu'une mère d'élève se présente voilée lors d'une réunion parents-professeurs ?
- Lors d'un voyage d'étude, certains lycéens refusent d'entrer dans un édifice religieux dans lequel peut être admirée une œuvre, don d'un entrepreneur local qui est le sujet du voyage. Que faire ?
- Comment réagir face à des filles refusant d'effectuer un travail de groupe avec des garçons ?

- Dans le cadre d'une revue de presse hebdomadaire, le lycéen en charge de la réaliser tient des propos racistes. Que faire ?
- Sur une photo de classe prise en présence de l'enseignant au moyen du téléphone portable d'un élève, certains élèves font un geste raciste. La photo est immédiatement diffusée sur un réseau social. Quelles mesures adopter ?

2.2- Analyse des sujets

Cinq sujets sont exprimés sous forme de thème à traiter, soit à partir d'un concept (le formalisme ; la bonne foi) soit par l'association de deux concepts juridiques (contrats et différends ; le contrat et les tiers ; salariés et entreprise). On rapprochera de ce type de sujet « l'abus en droit des entreprises ».

Pour tous ces sujets, il s'agit après avoir défini les concepts de répondre de manière construite à une problématique exposée en introduction. Sauf indication contraire dans le sujet, les éléments d'argumentation sont puisés dans les différentes branches du droit au programme du concours. « L'abus en droit des entreprises » est davantage circonscrit, même si le domaine reste vaste. Il est aussi conseillé de diversifier ses sources argumentatives : textes, jurisprudence et doctrine.

Un septième sujet est exprimé sous forme interrogative : dans ce cas, la problématique résulte de la question posée. Il ne s'agit pas de reformuler une autre problématique au risque de ne pas répondre à la question posée. Or, trop souvent, faute de connaissances concernant les règles de droit des affaires sécurisant la situation d'acteurs déjà en position de force ou de partenaires en situation d'égalité, les candidats ont exposé en quoi le droit des affaires – voir le droit en général - protège les faibles, ce qui ne répond que très imparfaitement à la question.

3. Le traitement des sujets par les candidats

3.1- Commentaires sur le fond

Comme par le passé, l'épreuve révèle chez la plupart des candidats de réelles lacunes concernant des connaissances juridiques de base. Les concepts juridiques utilisés ne sont pas maîtrisés : ces insuffisances se ressentent dès l'introduction au vu des incohérences constatées dans la présentation du plan de l'exposé. Elles deviennent encore plus manifestes dans les confusions que révèlent les développements.

En fonction de l'importance de la documentation dont ils disposent lors de la préparation, les candidats arrivent à construire un exposé couvrant plus ou moins les champs relevant du sujet. Mais trop souvent, sorti des notes prises pendant la préparation, il ne reste rien lors de l'échange avec le jury. En tentant d'approfondir certains concepts, parfois élémentaires, présentés dans l'exposé, il apparaît que le candidat en ignorait la substance avant de se rendre à l'oral.

Il est aussi à regretter que certains candidats axent leur construction principalement sur un domaine juridique – par exemple, le droit social ou le droit de la concurrence – alors que les sujets proposés sont transversaux et nécessitent une élaboration reposant sur l'ensemble des domaines juridiques au programme du concours.

Par ailleurs, on rappellera aux candidats l'importance d'actualiser ses connaissances juridiques. Le jury apprécie la présentation de réformes législatives récentes, voire de projets en cours en rapport avec le sujet.

Enfin, il est à noter que les quelques candidats maîtrisant les différentes questions du programme ont pu construire un exposé transversal et cohérent. Ils ont également donné satisfaction au jury dans l'échange qui s'en est suivi.

Concernant les questions relatives aux valeurs de la République, les réponses apportées étaient plutôt satisfaisantes. Seuls de très rares candidats ont donné des réponses préoccupantes au regard de leur intégration au corps professoral.

3.2- Commentaires sur la forme

Les candidats connaissaient de manière générale les attentes formelles de l'exposé : en introduction étaient définis les termes du sujet et présentés une problématique et un plan. Le plan juridique classique de dissertation en deux parties et deux sous-parties était lui-même respecté par la quasi-unanimité des candidats.

En revanche, on peut regretter que la formulation des intitulés du plan manque de soin : les titres sont souvent peu explicites, voire source de confusion. Ainsi, lors de l'exposé, il apparaît que les questions traitées sont extérieures à l'annonce faite par l'intitulé.

Le recours à des transparents pour annoncer au jury la problématique et le plan, puis pour lui permettre de mieux suivre le déroulement de l'exposé est effectué par tous les candidats. Pour leur exposé, les candidats utilisent leurs notes avec plus ou moins de détachement.

La durée de la plupart des exposés se situait entre 25 à 30 minutes, ce qui paraît acceptable plutôt que de céder à des digressions inutiles.

4. Conseils aux candidats

Concernant l'exposé, le jury attend une intervention 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. Les meilleurs candidats présentent aussi une approche du sujet sous l'angle de l'histoire du droit. 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.

Le candidat doit s'interroger sur les enjeux et la portée du sujet. 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. Il est conseillé de recourir à des chapeaux introductifs pour annoncer les sous-parties – voire une subdivision supplémentaire. 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.

Puis, les membres du jury interrogent 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 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 ».

Eu égard à ces exigences, on ne saurait qu'exhorter les candidats à l'épreuve de droit à se présenter à l'épreuve en ayant les connaissances juridiques de base dans les différents domaines du programme du concours. L'effort de réflexion attendu ne peut être présent si les concepts juridiques élémentaires sont découverts durant le temps de préparation de l'exposé.

EXPOSÉ PORTANT SUR L'ÉCONOMIE

1. Les résultats de la session 2015

Nombre de candidats interrogés: 175	
Distribution des notes	
Moyenne	5,72
Note la plus élevée	18
Note la plus basse	0
Écart-type	4,64
Répartition des notes	Effectif
Inférieures à 5	95
Comprises entre 5 et moins de 10	47
Comprises entre 10 et moins de 14	19
Égales ou supérieures à 14	14

175 candidats ont présenté l'oral d'économie cette année contre 159 en 2014 (ils étaient 118 en 2013 et 89 en 2012). La note moyenne reste stable par rapport aux sessions précédentes, puisqu'elle est de 5,72 en 2015 (contre 5,66 en 2014, et 5,74 en 2013).

18,86% des candidats ont obtenu une note supérieure ou égale à 10 (contre 18,86% en 2014 et 18,63% en 2013). 26,86% d'entre eux ont obtenu une note comprise entre 5 et 10 (32% en 2014 et 33% en 2013). Enfin, 54,29% ont une note inférieure à 5 (48,4% en 2014 et 48,3% en 2013).

Le jury a utilisé la quasi-totalité de l'éventail des notes disponibles puisque celles-ci s'échelonnent de 0 à 18 sur 20.

Parmi les prestations satisfaisantes (note supérieure ou égale à 10), le jury a pu apprécier certains excellents exposés. Ces candidats ont démontré une maîtrise des outils économiques, une capacité à les illustrer avec des éléments empiriques pertinents, mais aussi des qualités de réflexion qui leur ont permis de répondre avec acuité aux questions qui leur ont été posées.

Les candidats ayant obtenu une note insuffisante (note comprise entre 5 et 10) ont souvent manifesté une défaillance :

- Soit lors de leur exposé : le sujet n'a pas été bien compris, ou l'approche proposée a été bien trop partielle pour espérer embrasser toutes les dimensions du sujet.
- Soit lors de la phase de questions : les échanges avec les membres du jury ont mis en évidence des lacunes significatives.

Enfin, les prestations dont la qualité a été jugée très insuffisante (note inférieure à 5) s'expliquent par :

- une incompréhension totale du sujet, notamment due à un manque d'analyse des principaux termes qui le composent.
- des lacunes très significatives dans les raisonnements économiques pourtant parmi les plus élémentaires.
- une incapacité à proposer des réponses structurées et argumentées aux questions posées par le jury lors de la phase d'entretien.

2. Les sujets retenus

2.1- Présentation des sujets

Douze sujets ont été proposés cette session :

1. La valeur de la santé
2. Un budget équilibré est-il un objectif de politique économique ?
3. Fiscalité et éthique
4. La lutte contre les inégalités peut-elle être un facteur de croissance ?
5. Les ressources naturelles sont-elles une chance pour le développement ?
6. Finances alternatives, alternative à finance ?
7. Internet et contestabilité des marchés
8. Les politiques de l'emploi sont-elles efficaces ?
9. La convergence au sein de la zone euro
10. Quelle analyse de la confiance en économie ?
11. La place des territoires dans la concurrence internationale
12. La gratuité.

Ces sujets ont permis d'évaluer :

- Une bonne maîtrise des principaux concepts et mécanismes de l'analyse économique.
- La capacité à problématiser et à mener une démonstration structurée, cohérente, et propre au sujet proposé.
- L'utilisation d'éléments factuels pertinents pour illustrer son raisonnement.

2.2- Analyse des sujets

Les thèmes ont été choisis afin que les candidats puissent faire appel à des éléments d'analyse microéconomique et macroéconomique. Par exemple, dans le sujet sur la confiance, les réflexions pouvaient s'appuyer sur la théorie des contrats incomplets et sur la théorie des coûts de transaction. Mais il était aussi essentiel de souligner l'impact de la

confiance sur la conjoncture macroéconomique (Keynes, Minsky...). Le jury a apprécié la capacité de certains candidats à articuler intelligemment l'ensemble de ces éléments.

En outre, quelques sujets ont été très discriminants quant à l'aptitude des candidats à mener une réflexion sur un sujet original. Par exemple, pour le sujet sur la gratuité, nombre d'exposés ont été centrés sur les biens publics, les ressources communes... alors qu'il était également nécessaire de discuter des stratégies d'entreprises qui proposent des biens ou des services gratuits (Google, journaux gratuits...). Les travaux du récent prix de la Banque de Suède en l'honneur d'Alfred Nobel, Jean Tirole, sur les marchés bifaces offraient alors un point d'entrée des plus intéressants.

Enfin, ces sujets étaient ancrés dans l'actualité économique. Pour certains d'entre eux, il était nécessaire de présenter les récentes règles budgétaires (TSCG de 2012, *six pack*...) et les principaux ordres de grandeur des variables macroéconomiques (PIB, taux de chômage...). Mais une succession d'éléments factuels ne saurait être suffisante. La démonstration doit s'appuyer sur des mécanismes économiques précis (débat règle/discrétion, effet d'éviction...).

3. Commentaires sur l'épreuve

3.1- Déroulement de l'épreuve

L'épreuve se décompose en deux temps. Tout d'abord, les candidats présentent leurs éléments de réflexion pendant quarante minutes maximum. Le jury rappelle qu'il ne s'agit pas d'une cible, mais d'une durée à l'issue de laquelle la candidate ou le candidat sera invité.e à conclure son exposé. Il n'est donc pas nécessaire de chercher à délayer en multipliant les anecdotes.

Ensuite, les membres du jury posent successivement leurs questions aux candidats sans chercher à les déstabiliser. Ils sondent ainsi leurs connaissances et leur capacité de réflexion. Cette partie s'avère souvent déterminante dans la note finale attribuée pour cette épreuve.

3.2- Commentaires sur le fond

Trop de candidats ne prennent pas le temps de définir avec soin les termes clefs du sujet. Ils se contentent au mieux d'un dictionnaire de la langue française, et au pire de leur simple intuition. Le jury souhaite rappeler qu'il n'est pas admissible que de futurs enseignants ne fassent pas usage d'un simple dictionnaire d'économie. Cet outil doit figurer dans la liste des ouvrages essentiels qui accompagnent les candidats.

Les graphiques peuvent parfois s'avérer nécessaires pour appuyer une démonstration. Ceux-ci doivent permettre d'éclairer un raisonnement. Il est ainsi vivement recommandé d'identifier précisément les axes, de comprendre la forme des courbes et les rouages sous-jacents, mais aussi de cerner les enjeux des mécanismes qui viennent d'être illustrés. Sur ce point, le jury regrette que quelques candidats commettent des erreurs grossières dans la représentation des graphiques les plus élémentaires. Si, pour certains, le stress explique cette défaillance, en revanche, pour d'autres, elle relève d'un défaut de préparation en la matière.

Quelques candidats présentent des lacunes bien trop importantes en microéconomie. Il est regrettable de noter que certaines notions, pourtant essentielles, ne sont pas connues : courbes d'indifférence (et le graphique associé), optimum de Pareto (à ne pas confondre avec la notion d'équilibre), équilibre de Nash, incidence fiscale...

3.3- Commentaires sur la forme

Le temps de préparation est suffisamment important pour que les candidats aient le temps de relire les transparents qu'ils projeteront ensuite. Les fautes d'orthographe et de grammaire sont encore bien trop nombreuses. L'absence de précision envoie un très mauvais signal au jury.

Les candidats doivent éviter de trop écrire sur les transparents car cela nuit à la fluidité de l'exposé. Les informations manuscrites doivent donc être sélectionnées avec soin, et présentées avec clarté.

L'agrégation exige des candidats l'usage d'un vocabulaire adapté. Mieux vaut donc éviter le langage familier, et certaines erreurs d'accord pour le moins grossières.

Enfin, le jury n'apprécie pas la proximité physique que certains candidats lui imposent. Mieux vaut donc rester proche de la table qui est mise à leur disposition.

4. Conseils aux candidats

L'exposé doit être structuré selon la méthodologie usuelle de la dissertation. Il doit donc contenir : (i) une introduction qui circonscrit l'analyse et qui amène progressivement la problématique à laquelle le candidat va répondre ; (ii) un développement comprenant des parties et des sous-parties démontrant la cohérence de l'argumentation ; (iii) une conclusion qui ne doit pas être un simple résumé du développement. La conclusion doit véritablement apporter une réponse à la problématique.

Le jury attend des candidats qu'ils maîtrisent *a minima* les principaux concepts et mécanismes usuellement utilisés par les économistes. De nombreux ouvrages universitaires permettent d'appréhender simplement, mais avec rigueur, des raisonnements parfois complexes.

La connaissance de quelques ordres de grandeur des principales variables économiques (niveau du PIB, du taux de chômage, de la taille de la population française...) permet de mieux comprendre les enjeux des sujets proposés.

En outre, les candidats doivent pouvoir resituer un débat dans une perspective historique. Il est donc indispensable de connaître les grandes étapes de l'histoire de la pensée économique, mais aussi les principaux événements et les grandes tendances qui jalonnent l'histoire économique. Ce socle de connaissances évitera bien des approximations farfelues.

Le jury tient à souligner qu'il apprécie l'humilité dont certains candidats font preuve. Il est normal de ne pas savoir répondre à l'intégralité des questions posées.

Les questions du jury s'appuient bien souvent sur l'exposé. Aussi, il est recommandé aux candidats de ne mobiliser que les concepts qu'ils maîtrisent.

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

OPTION A : ADMINISTRATION ET RESSOURCES HUMAINES

1. Les résultats

	2014	2015
Résultats d'ensemble		
Nombre de candidats interrogés	51	67 (+31%)
Distribution des notes		
Moyenne	7,47	6,84
Note la plus basse	1	1
Meilleure note	18	16
Répartition des notes		
de 0 à 4,9	23 %	35,8 %
de 5 à 9,9	54,9 %	38,8%
de 10 à 13,99	11,8%	20,9%
14 et plus	9,8%	4,5%

2. Les sujets retenus

Les sept sujets retenus lors de cette session s'appuient sur des cas soulevant des problématiques d'administration et de gestion des ressources humaines.

Les thématiques suivantes ont été proposées :

- La GRH partagée dans une banque
- La gestion d'un conflit social dans le secteur du transport maritime
- La gestion d'équipes multiculturelles
- La gestion de la diversité dans une mutuelle

- La question de l'illettrisme dans une entreprise du BTP
- La gestion de la mobilité
- La marque employeur et la fidélisation des salariés dans une PME

3. Commentaires sur l'épreuve

Commentaires sur le fond

Comme l'année précédente, la grande majorité des candidats a présenté des exposés problématisés et structurés, avec généralement un plan en deux parties et deux à trois sous-parties.

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, comme l'année précédente, trop de candidats ont eu tendance à proposer des problématiques générales, extrapolées à partir d'un élément du contexte ou d'un thème d'intérêt pour ces candidats, sans s'interroger sur la réalité de son fondement ni sur son caractère opératoire. Les membres du jury rappellent aux candidats que l'épreuve concerne l'administration et la gestion des ressources humaines (GRH) : le sujet doit être envisagé sous l'angle de théories et de techniques relatives à la GRH. La problématique doit également toujours être contextualisée, c'est-à-dire circonscrite au cas et à la situation qui est rencontrée, afin de permettre la conduite d'un diagnostic raisonné et argumenté ainsi que la mise en œuvre de solutions ou de plans d'action opérationnels. Par ailleurs, un certain nombre de problématiques ne s'appuyait pas sur la définition précise des mots clés du sujet : il est essentiel de définir les mots clés, qui sont mobilisés dans l'exposé. Enfin, les problématiques et les plans proposés sont parfois confus (il est important d'éviter les intitulés trop longs ou standardisés).

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

Les candidats doivent interpréter cette recommandation comme une injonction à exploiter des théories, des concepts et des auteurs pertinents et ciblés (ie., intimement liés à la problématique traitée) tout au long de leur analyse et de leur réflexion. Mais cette exigence ne doit pas pour autant conduire le candidat à présenter au jury des cadres théoriques plaqués sur la situation présentée par le cas. Cela suppose une connaissance suffisamment large des domaines couverts par l'épreuve de l'option A (en GRH) et de privilégier la réflexion sur le cas proposé. Certains candidats se laissent trop souvent dominer par la volonté de citer des références théoriques qu'ils ne maîtrisent pas toujours ou qui n'apportent pas un éclairage majeur sur le cas ; celles-ci deviennent le centre exclusif d'un exposé superficiel, sortant souvent de la problématique proposée par le cas. Il est également courant que des candidats citent abusivement des auteurs de théorie des organisations au détriment de références en gestion des ressources humaines. Les plans présentés s'en ressentent et débouchent sur des préconisations souvent peu réalistes ou décontextualisées. Les membres du jury tiennent également à rappeler une fois encore aux

candidats que l'association d'une notion à un auteur en liant les deux par un « au sens de... » ne constitue en aucune manière une référence théorique. Le recours à des auteurs implique toujours de montrer explicitement en quoi leurs travaux peuvent aider le décideur à mieux appréhender le contexte du cas et à en analyser les enjeux. Le candidat doit toujours chercher à témoigner de sa capacité à utiliser intelligemment les théories pour nourrir une analyse ou enrichir une réflexion personnelle plutôt que de montrer qu'il est capable de les citer correctement.

Les sujets rappelaient en outre que « l'articulation entre les concepts théoriques et le contexte du cas ainsi que l'utilisation d'outils de gestion appropriés seront également primordiales pour conduire vos missions. ». En effet, les membres du jury attendent des candidats qu'ils développent des outils de gestion ciblés et adaptés au contexte spécifique du type d'organisation qui est étudiée, et en lien avec l'approche théorique qu'ils ont choisi d'adopter. En dépit de ces impératifs, de nombreux candidats ont cité des auteurs ou proposé des outils de gestion dont ils avaient une connaissance très approximative, et sans en maîtriser les éléments fondamentaux ou sans montrer leurs apports à l'analyse du cas étudié. Les candidats doivent savoir qu'ils prennent un risque en citant lors de l'exposé une théorie ou un outil mal maîtrisé. En effet, ils s'exposent à une probable défaillance lors de l'échange avec un membre du jury souhaitant éclaircir ce point théorique qu'il maîtrise de son côté.

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 interrogation préalable sur les types d'outils appropriés à l'analyse et à l'évaluation de la situation présentée. Il n'est donc pas demandé 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 du recul pour relativiser 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 réservé et en se prêtant avec application à l'entretien sous forme de questions-réponses avec les membres du jury.

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

Par ailleurs, la qualité des supports qui sont mobilisés par les candidats (pertinence, clarté, forme dont l'orthographe...) est prise en compte. Les supports apportant des éléments

d'explication et de compréhension doivent être privilégiés par rapport aux supports plus descriptifs (par exemple, la fiche d'identité de l'entreprise), qui ont été mobilisés par de nombreux candidats. Enfin, les supports doivent être lisibles et ne pas être trop chargés.

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.

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

4. Conseils aux candidats

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

- la présentation d'une thématique générale et de ses enjeux ;
- la définition précise des termes et des concepts mobilisés, à partir de grilles de lectures relatives à la GRH ;
- la formulation explicite d'une problématique contextualisée qui concerne le champ de la GRH ;
- la proposition d'un plan mettant en évidence l'analyse du cas et les propositions de solutions contextualisées et argumentées permettant de répondre à la problématique posée dans l'introduction ;
- la mobilisation de connaissances conceptuelles et théoriques adaptées à la problématique retenue, justifiées et utiles pour appréhender le cas et en cerner les enjeux ;
- une cohérence entre l'appareillage théorique et les préconisations retenues ;
- des préconisations à la fois précises, argumentées et adaptées à la situation, c'est-à-dire un effort pour sortir des propositions stéréotypées ;
- des supports clairs et pertinents, contribuant à l'argumentation et/ou à la structuration de l'exposé ;
- la réponse organisée au questionnement de la problématique.

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. Ainsi, les quelques candidats qui lisent ou dictent leur présentation peuvent se trouver fortement pénalisés.

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 des ressources humaines appropriées pour répondre à la question posée dans la problématique et prouver l'efficacité de la (ou des) solution(s) proposée(s).

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

Dans cette épreuve, le jury évalue la capacité 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 le candidat de montrer ses capacités de réflexion, d'écoute, d'argumentation et d'adaptation.

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

AGRÉGATION D'ÉCONOMIE ET GESTION

CONCOURS EXTERNE

SESSION 2015

ADMINISTRATION ET RESSOURCES HUMAINES

CAS N°4

*Pour des raisons de confidentialité, certaines données contenues dans ce dossier
ont été modifiées et des éléments de fiction ont été introduits*

Cas Voiron, marque employeur

Contexte

L'entreprise Voiron a une activité de conseil en informatique spécialisée dans le déploiement des applications Cloud. Dans ce cadre, elle a établi un partenariat privilégié avec Google dont elle est le partenaire national pour les TPE-PME. Ce marché est très concurrentiel et exige de la réactivité de la part des ingénieurs qui représentent l'essentiel de cette entreprise de 168 salariés.

Confrontée à des difficultés de recrutement, la DRH a mis en place une communication en ligne efficace qui a permis de créer une marque employeur. La création d'un espace web dédié au recrutement sur le site de Voiron, d'une page Facebook et d'un groupe fermé pour les candidats, d'un compte Twitter et d'un compte Pinterest alimentés avec des images des bureaux de Voiron ont contribué à attirer de jeunes diplômés. De plus, des vidéos mettant en scène des salariés de Voiron ont été partagées sur Youtube. Cette stratégie numérique s'est accompagnée de signatures de partenariats avec certaines écoles d'ingénieur spécialisées en informatique. Le nombre de candidats pour un poste est ainsi passé de 5 en 2009 à 12 en moyenne pour l'année 2014. Voiron a été récompensée pour sa politique de marque employeur en 2013 et 2014 (classement Potential Park à partir de l'évaluation de la présence numérique) et le taux de notoriété spontanée de cette entreprise est très satisfaisant pour les étudiants des principales écoles d'ingénieur françaises.

Enfin, l'offre de recrutement de Voiron se distingue de ses concurrents par une communication ciblée et un processus de recrutement valorisant les candidats même s'ils ne sont pas retenus. Par exemple, une lettre de réponse personnalisée est envoyée pour les candidats ayant passé un entretien chez Voiron avec des conseils adaptés et une information sur le vivier de candidat. Ils sont ainsi régulièrement relancés pour maintenir un lien avec ces ingénieurs très sollicités par les entreprises concurrentes du secteur.

Dans cette entreprise, la politique RH est centrée sur la GPEC et la politique de rémunération. La DRH a pour fonction principale de faire fonctionner l'entreprise en conformité avec le droit du travail et la stratégie décidée par la direction générale. Cette dernière a été à l'initiative de la politique de marque employeur. Un intranet est utilisé comme outil de gestion de projet principalement. Il n'a pas été investi réellement par le personnel et de nombreuses fonctions ne sont pas utilisées (forum interne, blog, chat, réseau social, etc.). Les salaires sont sensiblement supérieurs à la moyenne du secteur en cohérence avec la mise en place d'une stratégie de marque employeur.

Par ailleurs, le nombre de niveaux hiérarchiques est faible. En effet, même si Voiron a actuellement plus de 150 salariés, sa culture est toujours familiale et le conseil d'administration est composé principalement des fondateurs qui tiennent à cet esprit « maison ».

De même, cette culture a été un des arguments en faveur d'un partenariat avec Google qui a apprécié ces valeurs de proximité. La fonction « communication » ne correspond pas à un service indépendant mais se fait naturellement comme au début de la création de l'entreprise. L'implication

des salariés est surtout assurée par l'accueil des recrutés par le dirigeant fondateur le jour de leur arrivée pour présenter les valeurs de l'entreprise.

Ainsi, les changements sont plutôt impulsés par le marché que par la direction. Les évolutions RH en particulier sont souvent imposées par les clients lors de réponses à des appels d'offres par exemple puis relayées à la DRH par la direction générale.

La DRH s'inquiète d'un taux de turnover important d'environ trente cinq pourcents sur les trois dernières années. À la demande de la direction générale, une enquête a été réalisée pour mieux cerner les causes de cette situation, la fluidité du marché de l'emploi pour les métiers de l'informatique ne pouvant pas tout expliquer. En effet, la mobilité n'est pas rare dans ce secteur mais toutes les entreprises ne sont pas toutes autant concernées que Voiron. La DRH s'interroge en particulier sur la corrélation entre sa politique de marque employeur et la hausse du turnover.

Missions

Vous devrez proposer à la DRH de Voiron :

- Une analyse contextualisée des résultats de l'enquête ;
- Des solutions argumentées pour améliorer la situation actuelle ;
- Des propositions d'actions d'accompagnement pour une ou deux solution(s) jugée(s) prioritaire(s).

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

Liste des annexes

Annexe 1- Caractéristiques de l'entreprise Voiron

Annexe 2- Résultats de l'enquête

Annexe 3- Les RH face à la pénurie des talents : les attirer et mieux les retenir

Annexe 1- Caractéristiques de l'entreprise Voiron**Genre**

Homme	75%
Femme	25%
100%	

Âge

23-25	20%
26-30	38%
31-40	28%
41-50	10%
>50	4%
100%	

Ancienneté

<= 1 an	28%
<= 2 ans	35%
>2-5 ans	24%
6-10 ans	8%
11-20 ans	3%
>20 ans	2%
100%	

Niveau de diplômes

Sans diplôme	0%
Bac	0%
Bac +2/3	15%
Bac + 4	6%
Bac + 5	74%
Doctorat	5%
100%	

Les salariés, plutôt jeunes, ont été attirés par Voiron pour l'intérêt du travail et les possibilités d'expériences variées et valorisantes. L'activité oblige à la mobilité non seulement en termes de compétences mais aussi géographique lors de missions en régie par exemple.

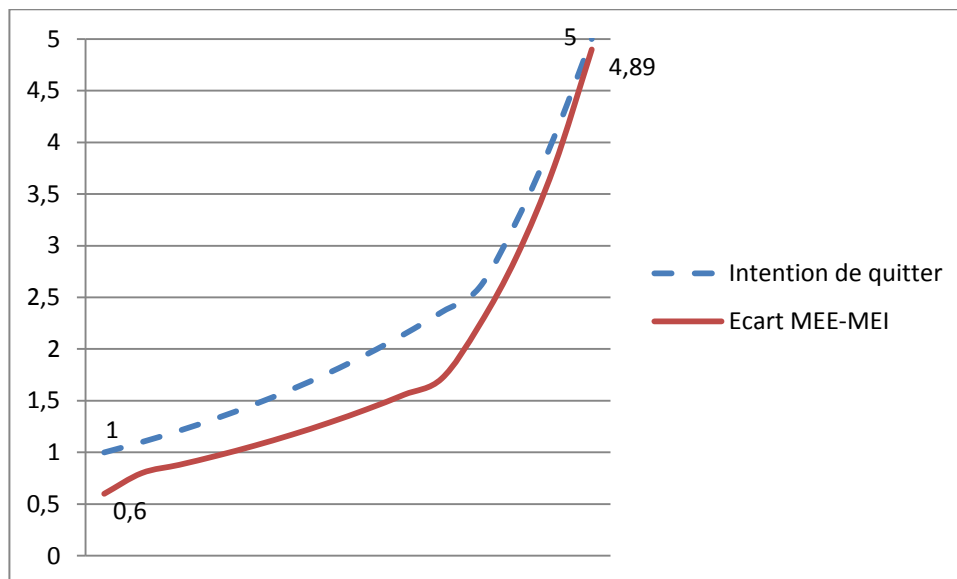
La formation est centrée sur les certifications informatiques (Microsoft, Cisco, Itil, etc.) exigées par les clients comme garanti qualité. Elles sont aussi des atouts sur les CV des salariés.

Annexe 2- Résultats de l'enquête

L'enquête portait sur la perception de la marque employeur. Un questionnaire a été complété par l'ensemble des salariés de Voiron et permettait de mesurer sur une échelle de Likert à 5 points (1 = pas du tout d'accord à 5 = tout à fait d'accord) :

- L'intention de quitter l'entreprise. Un score de 5 signale une forte intention de quitter l'entreprise.
- La perception de la marque employeur externe (cet indicateur a été construit par la moyenne de réponses à plusieurs questions sur la perception d'informations diffusées par l'entreprise notamment sur son site Web et sur les représentations de l'entreprise avant le recrutement) ; un score élevé correspond à une perception positive de la marque employeur externe.
- La perception de la marque employeur interne (ce résultat a été obtenu par la moyenne de réponses à des questions sur la perception de la relation d'emploi par les salariés) ; un score élevé correspond à une perception positive de la marque employeur interne.

Le graphique suivant représente la synthèse des résultats de cette enquête :



avec :

MEE : perception de la Marque Employeur Externe

MEI : perception de la Marque Employeur Interne

L'axe horizontal des abscisses (x) correspond aux réponses de chaque employé classées selon l'axe vertical des ordonnées (y) qui représente la valeur des réponses.

Par ailleurs, d'autres questions portaient sur le bien-être au travail. Afin de pouvoir comparer avec des données externes, les questions ont été reprises d'un baromètre LabRH (décembre 2012, 1014 salariés français représentatifs).

Les résultats sont fournis par questions avec les données de Voiron et celles du baromètre LabRH.

Question 1 : actuellement, au sein de l'entreprise/de l'administration dans laquelle vous travaillez, diriez-vous que le climat social est très bon, assez bon, assez mauvais ou très mauvais ?

<i>Critères</i>	<i>Voiron</i>	<i>LabRH</i>
Très bon	5%	8 %
Assez bon	45%	58 %
Assez mauvais	42%	28 %
Très mauvais	8%	6 %

Annexe 2- Résultats de l'enquête (suite)

Question 2 : aujourd'hui, si vous deviez noter de 1 à 10 votre bien-être au travail, quelle note donneriez-vous ? 1 est la moins bonne note, 10 la meilleure note, les notes intermédiaires vous permettent de nuancer votre jugement.

<i>Critères</i>	<i>Voiron</i>	<i>LabRH</i>
9 à 10	4%	9%
7 à 8	40%	43%
5 à 6	41%	27%
1 à 4	15%	21%

Question 3 : actuellement, vous sentez-vous très, plutôt, pas vraiment ou pas du tout motivé dans votre travail ?

<i>Critères</i>	<i>Voiron</i>	<i>LabRH</i>
Très motivé	6%	10 %
Plutôt motivé	45%	51 %
Pas vraiment motivé	37%	30 %
Pas du tout motivé	12%	9 %

Question 4 : êtes-vous très, plutôt, plutôt pas ou pas du tout satisfait de : (% des salariés satisfaits classés selon les résultats de LabRH)

<i>Thèmes</i>	<i>Voiron</i>	<i>LabRH</i>
Vos relations avec vos collègues de travail	79%	86%
Vos relations avec les personnes que vous encadrez	71%	78%
L'intérêt de votre travail	65%	77%
L'ambiance de travail	52%	73%
L'équilibre entre vie privée et vie professionnelle	72%	72%
Vos conditions matérielles de travail	75%	68%
Vos relations avec la direction de votre entreprise	74%	62%
Votre charge de travail	76%	61%
Vos possibilités de formation	71%	52%
Votre niveau de rémunération	68%	45%
Vos possibilités d'évolution	43%	43%

Question 5 : d'une manière générale, vous sentez-vous bien ou mal informé(e) sur ce qui se passe au sein de votre entreprise ?

<i>Critères</i>	<i>Voiron</i>	<i>LabRH</i>
Très bien informé	5%	10 %
Assez bien informé	32%	47 %
Assez mal informé	38%	36 %
Pas du tout informé	25%	7 %

Question 6 : globalement, quelle note donneriez-vous à la communication interne de votre entreprise dans son ensemble ?

10 signifiant que vous la trouvez très bonne, 1 que vous ne la trouvez pas bonne du tout, les notes intermédiaires servant à nuancer votre jugement.

<i>Critères</i>	<i>Voiron</i>	<i>LabRH</i>
9 à 10	2%	9%
7 à 8	15%	28%
5 à 6	36%	31%
1 à 4	47%	32%

Question 7 : diriez-vous que vous êtes très optimiste, plutôt optimiste, plutôt pessimiste ou très pessimiste pour les prochains mois concernant vos conditions de travail ?

<i>Critères</i>	<i>Voiron</i>	<i>LabRH</i>
Très optimiste	2%	6 %
Plutôt optimiste	25%	48 %
Plutôt pessimiste	47%	37 %
Très pessimiste	26%	9 %

Annexe 3- Les RH face à la pénurie des talents : les attirer et mieux les retenir

Parce que les profils clés sont difficiles à attirer et à garder, les entreprises doivent revoir leur chaîne logistique des talents, faire évoluer leurs méthodes de recrutement et prendre en compte les pratiques de mobilité inter-entreprises. Les recruteurs, et plus généralement les fonctions RH, le savent déjà : une erreur de recrutement coûte cher et peut avoir diverses conséquences pour l'entreprise. Opportunités d'affaires manquées, nocivité sur la relation client, impact négatif sur le reste des collaborateurs, problèmes juridiques potentiels, etc. Le challenge est donc d'éviter ces situations, et à cette fin différents aspects sont à prendre en compte. Mais au final, la première cause d'erreur de recrutement ne serait-elle pas à chercher du côté du ciblage des profils et/ou de l'attractivité de sa marque employeur, ainsi que dans sa capacité à retenir des talents-clés ?

Le risque d'une pénurie des talents augmente

C'est un fait observé au sein des organisations : les carrières longues dans une même entreprise sont en voie de disparition. Les nouvelles générations n'hésitent pas à aller vérifier ailleurs si l'herbe n'y serait pas plus verte. Les chiffres le confirment : selon l'édition 2014 de notre baromètre de mobilité des cadres Mobicadres, réalisé en partenariat avec Nomination, 22 % des sondés ont changé d'entreprise ou de poste en 2013 (et plus on est jeune, plus la mobilité est fréquente).

En plus de ces indicateurs, il se trouve que dans certains métiers, on manque des profils nécessaires aux nouveaux besoins des entreprises. Déjà en 2013, le Conseil d'orientation pour l'emploi pointait le nombre d'offres à pourvoir et surtout la quantité de postes non satisfaits : selon cet organisme, 400 000 tentatives de recrutement sont abandonnées chaque année, faute de candidat. Par ailleurs, les départs en retraite sont susceptibles d'accentuer le phénomène. Selon l'Insee, près de 8 millions de personnes devraient quitter définitivement le marché du travail d'ici 2020.

Un enjeu stratégique pour les entreprises

Dans ce contexte, les entreprises ont pour défi d'attirer et retenir les talents. La prise de conscience est réelle. Selon notre dernière étude sur les grandes tendances RH, 75 % des responsables RH interrogés considèrent l'acquisition des talents comme une composante importante voire urgente de leur stratégie RH.

Dès lors, les organisations doivent développer une chaîne logistique des talents pour accéder à des viviers diversifiés et plus nombreux. Il s'agit d'optimiser le processus d'identification des talents et de leur développement. Cette démarche implique de mener une analyse fine des besoins actuels et à venir de l'entreprise, pour identifier les compétences indispensables. Cela passe également par la diversification des viviers de recrutements et des moyens de contact avec les candidats potentiels, et par la mise en place de plans de successions dédiés aux compétences rares et clés.

De la formation au recrutement : il faut repenser l'amont...

Les actions sont à penser en amont, dès la formation. Pour mieux répondre à l'évolution des exigences professionnelles, les rapprochements avec les écoles et universités sont essentiels. Il devient de plus en plus nécessaire d'anticiper les attentes changeantes du business pour adapter l'enseignement : certaines initiatives de ce genre existent mais doivent encore être développées. Le recrutement est également un levier d'amélioration majeur, et les métiers associés sont amenés à se

transformer. Avec la digitalisation des profils, la fonction pourra, par exemple, être fortement impactée par le recours au big data, afin de perfectionner le ciblage des candidats. En ce sens, le métier promet de devenir plus innovant et plus large, en s'orientant vers l'animation de communautés afin de disposer de pools de talents.

... sans oublier l'aval, pour retenir les talents

Une fois les profils pertinents recrutés, encore faut-il parvenir à les garder et à les engager.

Mais comment aligner les objectifs des collaborateurs et ceux de l'entreprise ? Cette interrogation est épineuse : seuls 12 % des répondants de notre étude déclarent y réussir. De même, il est difficile d'insuffler un esprit commun dans l'organisation, alors que différentes générations et métiers coexistent.

Parallèlement, les questions liées au bien-être et au développement personnel deviennent plus importantes. Quand certains s'attachent au sens du travail, à l'épanouissement qu'il peut procurer, d'autres recherchent un équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Et là encore, les organisations se sentent défaillantes (40 % des répondants).

Pour apporter des réponses satisfaisantes aux équipes, les managers ont un rôle à jouer, de par leur contact privilégié avec les personnes. Ils peuvent bénéficier de formations spécifiques, pour les aider à détecter les signes de démotivation. Au-delà de leur simple ressenti, les actions à mener sont aussi à construire à partir d'enquêtes internes, sans oublier les entretiens de départs, qui permettent de mieux comprendre les motifs de mobilité. Enfin, les dispositifs de valorisation doivent être établis selon la stratégie et les contraintes de l'entreprise, en veillant à conserver un caractère équitable.

Source : Philippe Burger, Associé Conseil, Capital humain, Management, 24/02/2015

<http://www.blog.deloitte.fr/>

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

OPTION B : FINANCE ET CONTRÔLE

1. Les résultats de la session 2015

Nombre de candidats ayant composé : 78	
Distribution des notes	
Moyenne	7,11
Note la plus élevée	17
Note la plus basse	0,5
Écart-type	3,9
Répartition des notes	
Inférieures à 5	24
Comprises entre 5 et moins de 10	32
Comprises entre 10 et moins de 14	17
Égales ou supérieures à 14	5

Les résultats des épreuves orales témoignent, comme pour ceux de l'épreuve écrite, d'une relative hétérogénéité des notes entre les candidat-e-s. Les résultats obtenus ainsi que la répartition des notes sont assez semblables à ceux de l'année précédente (moyenne : 7,37 et écart-type : 4,3)

2. Les sujets

2.1- Présentation des sujets

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

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

8 sujets ont été tirés au sort :

- 1- Coût et pilotage d'une organisation
- 2- Gestion comptable et financière : une instrumentalisation du temps ?
- 3- L'élaboration du résultat comptable, une longue histoire
- 4- Arbitrage main-d'œuvre /capital et pertinence des méthodes utilisées
- 5- A quoi servent les opérations augmentant le capital social sans apport ?
- 6- La gestion des stocks et son influence sur la performance de l'organisation
- 7- La mise en œuvre d'un coût cible nécessite-t-elle un contexte organisationnel particulier ?

8- Relation entre apports, constitution et renforcement des fonds propres selon les structures juridiques

2.2- Analyse des sujets

L'épreuve se décompose entre une prestation réalisée par la candidate ou le candidat suivie d'un entretien avec le jury. À la fin de l'entretien, une question relative aux valeurs de la République a été également posée.

Les bonnes prestations sont celles durant lesquelles les candidat-e-s ont su faire un exposé maîtrisé dans son contenu, clair et rigoureux dans la forme, avec des réponses adaptées aux questions posées.

Les indications qui suivent ont pour objectifs de tendre vers ce résultat.

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

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

Enfin, nonobstant la dénomination de l'option, nous rappelons que la comptabilité financière conserve toute sa place. Le jury constate, dans cette discipline (analyse financière comprise), une sensible récurrence d'une absence de maîtrise de certaines compétences de base. Il constate, en le déplorant, que certain-e-s candidat-e-s ont eu de grandes difficultés à saisir et à décliner les différents principes de la comptabilité financière, tant en matière d'évaluation que d'enregistrement. Il nous semble par exemple indispensable que l'enregistrement en partie double soit compris et assimilé, afin que les candidat-e-s soient capables d'enregistrer des opérations économiques et de traduire leurs impacts sur les états financiers, d'être capable de situer les aspects techniques dans une approche historique et/ou transversale.

3. Le traitement des sujets par les candidats

3.1- Coûts et pilotage d'une organisation

Ce sujet abordait la problématique de la comptabilité de gestion et ses interactions avec la stratégie et la prise de décision, notamment l'utilisation des méthodes de calcul de coût pour se positionner vis-à-vis de la concurrence en évoquant les principaux paramètres à prendre en compte (par exemple la politique de prix: les concurrents, les clients ...). Il posait également la question d'amélioration de la performance et d'augmentation de la valeur à travers une réflexion sur le choix de méthodes qui donnent une vision financière globale des projets et sur le concept de création de valeur grâce à l'emploi efficace des ressources.

Il proposait 3 cas à étudier selon des axes différents.

Cas 1: Etude de dysfonctionnements et calculs de coûts cachés afin de mettre en évidence les effets des dysfonctionnements sur les coûts (surtemps, non-productions...)

Cas 2: Mise en œuvre de la méthode du coût cible avec l'intérêt de l'analyse de la valeur. Dès la phase de conception, l'analyse de la valeur permet de réduire les coûts tout en respectant les fonctions attendues par les clients. Il s'agit donc d'une démarche de management à la fois stratégique et transversale, permettant à l'entreprise une réelle démarche produit.

Cas 3: Calcul de coûts et de seuil de rentabilité. Méthodes qui donnent une vision financière globale des projets. Prendre en compte la variation du chiffre d'affaires, du total des charges et du résultat de l'entreprise en fonction du volume de production, du prix de vente, des charges variables et fixes.

Prestations des candidats :

Les candidats n'ont pas su évaluer les coûts cachés en utilisant la CHMCV (contribution à la marge horaire sur coût variable). De la même façon, le calcul du coût cible afin de le comparer au coût a été mal abordé, les candidats utilisant le coût estimé pour calculer le coût cible.

Il était intéressant d'ouvrir le sujet sur la complémentarité des méthodes et les autres outils du contrôle de gestion.

3.2- Gestion comptable et financière : une instrumentalisation du temps

Le sujet traite des modalités d'appréciation du temps par le gestionnaire, pour l'investisseur, en conformité avec les textes réglementaires et les options possibles pour les différentes prises de décision.

Le sujet comprenait 2 dossiers et deux annexes.

Premier dossier : Conseil et réglementation comptable, avec 2 cas comptables, un contrat à long terme, et un coût de production d'une immobilisation

Deuxième dossier : Prise de décision et temps, avec des calculs financiers de valeur actuelle, valeur acquise, et de rachat d'obligations.

Annexe relative au pouvoir de l'investisseur dans la maîtrise du temps et une annexe relative à un extrait du PCG -2 juin 2014

Plusieurs concepts clés devaient être mobilisés pour apprécier la transversalité du sujet : la réglementation comptable et les options possibles, les concepts classiques de valeur actuelle et valeur acquise et les conséquences sur les prises de décision, en particulier pour un souscripteur d'obligation avec BSO.

Prestations des candidats :

Difficulté à cerner une problématique axée sur l'analyse entre temps, gestion et pouvoir de l'investisseur.

- d'un point de vue général, les candidats ne maîtrisent pas la technique comptable associée à une analyse rigoureuse des différents cadres conceptuels. La méthode préférentielle du contrat à long terme à l'avancement est citée, mais n'est pas connue. Les options soulevées par un calcul de coût de production d'une immobilisation sont partiellement citées sans être approfondies.

- pour les calculs financiers, la technique classique est connue mais le lien avec l'analyse pour le souscripteur d' OBSO n'est pas abordé.

3.3- L'élaboration du résultat comptable, une longue histoire

Ce sujet invitait les candidats à réfléchir sur la construction sociale des principes et conventions comptables ayant régi l'élaboration du résultat comptable, en les situant dans une perspective historique.

Le cas à traiter se composait de situations économiques - aux XVII^e et XIX^e siècles - dont il fallait réaliser la représentation comptable en mobilisant les principes et conventions comptables adéquats (durée des exercices comptables, séparation des exercices, principes d'évaluation...). Pour ce faire, le sujet comprenait différentes annexes permettant d'appréhender les considérations économiques et juridiques à l'œuvre durant les différentes périodes auxquelles le cas à traiter faisait référence.

Les relations entre créanciers et actionnaires, à travers notamment la limitation de la responsabilité des actionnaires, les besoins en investissements suscités par la révolution industrielle et le souci de disposer de dividendes réguliers étaient ainsi des éléments structurants à la fois dans le choix des principes comptables à retenir mais également dans l'analyse des résultats dégagés.

Prestations des candidats :

Les bonnes prestations ont su ainsi dégager une problématique mettant en évidence les enjeux sous-jacents aux principes comptables et au dégagement de résultat.

Elles ont su également articuler explicitement la mise en application de ces principes avec la construction du compte de résultat.

Les résolutions « mécaniques » du cas à traiter, appliquant les principes comptables actuels sans être capable de prendre de la distance ne correspondaient ainsi pas à ce qui était attendu.

3.4- Arbitrage main d'oeuvre/capital et pertinence des méthodes comptables utilisées

Le sujet plutôt centré sur le contrôle de gestion suscitait une problématique générale du type : quels sont les outils pertinents dans le cadre d'une décision d'arbitrage entre main d'oeuvre et capital ?

Il proposait 4 cas à étudier selon des axes différents :

- le choix de la méthode de calcul des coûts dans une entreprise grossiste en fruits et légumes dans une comparaison entre méthode classique des centres d'analyse et méthode du time driven ;
- le coût d'opportunité lié à des contrats d'interim par rapport à l'embauche de personnel en CDD (ce cas était l'occasion d'aborder le thème du crédit d'impôt innovation et compétitivité - CICE-) ;
- l'étude du risque lié à l'exploitation à travers le seuil de rentabilité, le levier opérationnel et la marge de sécurité ;
- l'évaluation de l'excédent de trésorerie d'exploitation pour approcher le risque lié à l'investissement projeté.

Plusieurs concepts clés devaient être mobilisés pour une prise en main complète du sujet : la notion d'arbitrage main-d'œuvre / travail et celle de pertinence des méthodes étaient fournies par le titre. Mais il fallait y ajouter les notions de coûts et de risque qui apparaissaient au cours de la lecture du sujet.

Prestations des candidats :

Beaucoup de candidats ont laissé de côté le calcul de la méthode des centres d'analyse et du time driven. De la même façon, l'excédent de trésorerie d'exploitation a été très peu abordé, les candidats lui préférant le calcul de la capacité d'autofinancement en dépit du sujet qui demandait l'évaluation de la capacité de trésorerie d'exploitation de l'entreprise concernée ;

Il était intéressant d'ouvrir le sujet sur les problématiques économiques comme celle de la compétitivité et de resituer le contexte de mise en place du CICE ce qui n'a pas toujours été le cas.

3.5- A quoi servent les opérations d'augmentation de capital sans apport ?

Ce sujet invitait les candidats à réfléchir sur les points de convergence entre les opérations d'augmentation de capital sans apports mais également sur les points de divergence entre ces dernières, lesquels pouvaient se situer tant au niveau des motivations sous-jacentes ou des dispositions juridiques et fiscales qu'au niveau des conséquences sur la structure actionnariale.

Une première étude de cas nécessitait de traiter les différents aspects financiers, comptables et juridiques des augmentations de capital immédiates (paiement de dividendes en actions, augmentation de capital par incorporation de réserves et augmentation de capital par conversion de créances) tels que l'augmentation du nombre de titres ou de la valeur nominale, le calcul du droit d'attribution, la volonté de distribuer des actions gratuites aux salariés, les avantages et inconvénients des opérations, etc.

Une deuxième étude de cas abordait les augmentations de capital différées ou conditionnelles, invitait le candidat à pointer les principales différences entre une obligation convertible en actions (OCA) et une obligation remboursable en actions (ORA) et à traiter les problèmes associés à la comptabilisation de ces opérations.

Prestations des candidats :

Les meilleurs candidats se sont appliqués à construire un plan structuré en lien avec le sujet proposé et articuler les deux études de cas avec les aspects théoriques de leur développement.

Beaucoup de candidats ne maîtrisent pas les techniques comptables liées aux augmentations de capital et aux OCA et ORA.

Certains candidats se sont contentés de traiter les cas sans même bâtir un plan ou prendre du recul par rapport à la problématique posée.

3.6- La gestion des stocks et son influence sur la performance de l'organisation

Le sujet traite des différentes règles d'évaluation des stocks dans le cadre de la présentation des documents de synthèse. La phase d'entretien avec le jury permet d'élargir ce thème sur des questions liées au contrôle de gestion et à la finance. La problématique générale invite à réfléchir sur les liens entre les principes de *lean production* et les stocks.

Deux cas sont proposés. Le premier contexte est celui d'une entreprise qui fabrique et commercialise différents articles pour chiens et chats. Il porte sur l'évaluation de différents stocks (marchandises, matières premières, produits finis) tant en coût d'entrée qu'à la date d'inventaire. Il comprend également le calcul d'une provision pour hausse des prix. Le second prend appui sur une entreprise sous traitante d'un groupe automobile qui travaille sur un projet technique. Le cas permet la comparaison des deux méthodes de comptabilisation des contrats à long terme.

Divers concepts peuvent être mobilisés comme l'impact de la méthode de valorisation sur le résultat et l'influence sur le processus de production.

Prestations des candidats :

Beaucoup de candidats méconnaissent les préconisations du PCG en matière de valorisation des stocks tant à l'entrée qu'en fin d'exercice.

Les méthodes de comptabilisation des contrats à long terme et leur influence respective sur le résultat et les états financiers sont très souvent ignorées.

La notion de sous activité est peu prise en compte par les candidats.

Les méthodes de gestion de stocks, Wilson par exemple, ne sont pas maîtrisées.

3.7. La mise en œuvre du coût cible nécessite-t-elle un contexte organisationnel particulier ?

Le sujet porte sur la partie contrôle de gestion du programme sans pour cela restreindre le questionnement du jury, lors de la phase d'échanges avec le candidat, à cette seule discipline. La problématique générale vise l'analyse de l'adéquation entre une technique de gestion et l'organisation.

Le cas pratique propose de travailler les quatre domaines ci dessous :

- le calcul d'un coût cible dans le cadre d'une entreprise leader dans le matériel de jardinage qui envisage de lancer un nouveau modèle ;
- la comparaison entre coût cible et coût estimé ;
- l'influence de la réutilisation d'une pièce provenant d'un autre modèle sur le coût et la marge ;
- le calcul de seuil de rentabilité et la probabilité de l'atteindre ;

Hormis le concept du coût cible et l'analyse de la valeur, le sujet invite à s'interroger sur la pratique managériale et les méthodes de calcul des coûts.

Prestations des candidats :

Trop de candidats ne maîtrisent pas la méthodologie de calcul et se contentent d'une description sommaire du concept. Ils éprouvent une difficulté à articuler problématique et cas pratique.

Le calcul du seuil de rentabilité probabilisé est souvent ignoré.

Beaucoup de candidats ont une connaissance très approximative des méthodes de calcul des coûts et des avantages / inconvénients respectifs.

3.8 Relation entre apports, constitution et renforcement des fonds propres selon les structures juridiques

Ce sujet invitait les candidats à réfléchir sur la relation pouvant exister entre les apports, la constitution et le renforcement des fonds propres en mettant en exergue l'importance de la structure juridique.

Ce sujet invitait par exemple à s'interroger sur les différences entre les moyens de constituer puis de renforcer les capitaux propres (avec ou sans apport) et les moyens d'apporter à la société (avec ou sans renforcement des fonds propres) en lien avec la structure juridique.

Le cas à traiter se composait de différentes situations (toujours en lien avec les fonds propres) auxquelles peut être confrontée une entreprise au démarrage puis au cours de son existence (renforcement des fonds propres immédiate ou de façon différée). Le sujet comprenait différentes annexes permettant également d'appréhender l'importance de la

structure juridique en lien avec la gouvernance ou les objectifs visés et la capacité de renforcer les fonds propres.

Prestation des candidats :

Les meilleures prestations ont su ainsi dégager une problématique originale en lien avec les éléments importants du sujet ;

Elles ont su également articuler explicitement la mise en application des situations exposées dans le cas à l'intérieur d'un plan structuré ;

Il est préférable de noter les écritures comptables demandées sur un transparent (et non au tableau) afin de ne pas perdre de temps à recopier...

4. Conseils aux candidats

Les conseils donnés aux candidat-e-s sont identiques à ceux rédigés l'année précédente. Ils doivent bien penser au fait qu'ils postulent à un métier d'enseignant-e.

Lors de leur préparation à l'épreuve :

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

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

- Se dire que, quel que soit le sujet, il y a toujours matière à réaliser une prestation convenable et ne pas se décourager.
- Prendre un temps de réflexion suffisamment important pour bien lire l'intégralité du sujet, en définir les termes, l'analyser, dégager une problématique, poser une question d'ensemble et concevoir le plan.
- Mobiliser des connaissances déjà peu ou prou intégrées. Une recopie d'ouvrages dont le contenu n'est pas maîtrisé, qui sera lue lors de l'entretien ne fera guère illusion.
- Lire attentivement les documents proposés en annexe qui guident la candidate ou le candidat dans la délimitation d'un sujet ou lui apporte des compléments d'informations dans des domaines complexes.
- Réfléchir à la résolution du ou des cas proposés.

Durant l'exposé, il est suggéré de :

- Capter l'attention du public (le jury mais bien sûr les futur-e-s élèves) ;
- Définir systématiquement les termes de l'énoncé du sujet proposé ;
- Poser une problématique en lien avec le sujet (mais pas l'intitulé du sujet !)
- Développer un plan conforme à la problématique : un exposé structuré doit comporter une introduction, un plan en deux parties au moins et une conclusion.

- Réguler la durée de l'exposé : il n'est pas forcément utile d'utiliser tout le temps disponible.
- Recourir de manière rationnelle aux transparents. Afin de rendre l'exposé plus clair, il est recommandé aux candidat(e)s de les utiliser pour exposer la problématique, le plan et certains développements lourds (par exemple des écritures comptables....) ainsi que pour présenter les tableaux de calculs. Le candidat doit veiller à ce qu'ils apportent une véritable valeur ajoutée, qu'ils soient bien lisibles et pas trop surchargés (une idée ou un calcul par transparent numéroté.)
- De traiter systématiquement les cas proposés à l'appui des thématiques : la candidate ou le candidat qui ne traite pas les éléments précis du cas ne peut prétendre à la moyenne ;
- Considérer qu'il y a toujours matière à développer des aspects du sujet et de ne pas se déconsidérer dès le début de l'exposé.

Durant l'entretien, il est suggéré :

- d'utiliser le tableau pour (dé)montrer des calculs simples; nul besoin de chercher à étirer le temps de l'exposé en recopiant consciencieusement l'intégralité du cas,
- de faire preuve d'une capacité d'écoute et de compréhension pour apporter des réponses et des arguments ;
- d'explicitier ses affirmations et faire preuve d'un sens de la communication pédagogique [en terme de méthodologie, connaissance des concepts, maîtrise des techniques, suivi de l'actualité...]

5. Exemples de sujet

Les deux sujets reproduits dans les pages suivantes figurent parmi ceux proposés durant cette présente session.

Sujet n°1 : L'élaboration du résultat comptable, une longue histoire

Si l'élaboration du compte de résultat nous apparaît familière, cet état comptable et financier est construit non à partir d'évidences mais à partir de conventions socialement et historiquement construites. Les principes et conventions comptables ayant régi l'élaboration du résultat comptable ont en effet évolué selon les périodes en raison des enjeux sous-jacents, sous l'impulsion de considérations économiques et juridiques. Ces évolutions ont été tour à tour le fait de juristes, de professionnels du chiffre et de l'Etat.

Travail à faire :

Il vous est demandé de mettre en perspective « l'élaboration du résultat comptable » à l'aide notamment de la résolution du Cas PRINQUA et des annexes A, B et C. Il ne sera tenu compte d'aucune imposition.

ANNEXE A

Le développement du grand commerce international à travers le monde, à partir du XVI^{ème} siècle, après les grandes découvertes, stimule le redéploiement des compagnies et entraîne une nouvelle

structuration des sociétés(...). La France n'est pas en reste et crée ses premières compagnies de commerce colonial dès la fin du XVI^{ème} siècle qui se succèdent, disparaissent et fusionnent, sous la bénédiction d'Henri IV et Richelieu, avant que Colbert ne les organise plus durablement. La figure la plus célèbre est la *Compagnie des Indes orientales*, établie par édit royal, en août 1664.

Les directeurs ne sont plus personnellement responsables des dettes de la Compagnie et les titres des actionnaires ne peuvent plus être saisis par leurs créanciers pour leurs dettes particulières.

Source : Thiveaud Jean-Marie. Les grandes sociétés par actions et les compagnies coloniales de l'Europe des temps modernes du XVI-XVII^e siècle. In: *Revue d'économie financière*. N°55, 1999. pp. 227-243.

ANNEXE B

Idéalement, pour savoir si une société commerciale a ou non réalisé des bénéfices et peut les répartir, il faudrait attendre que soit atteint le terme de son existence. C'est du moins ce que pensaient les juristes du début du XIX^e siècle. [...] Or, les sociétés de capitaux impliquant un nombre d'actionnaires de plus en plus important se multiplient à partir des années 1830. Néanmoins, il ne peut y avoir distribution de dividendes que s'il y a des profits ; or leur appréciation s'avère souvent délicate, d'autant que certains entrepreneurs ont tendance à les surestimer. C'est en sanctionnant le délit de distribution de dividendes fictifs que les tribunaux sont amenés à définir les conditions nécessaires d'existence et de distribution des profits.

A défaut d'avoir à leur disposition une définition opérationnelle des dividendes fictifs, les tribunaux vont s'attacher à préciser ce qu'est un bénéfice acquis et donc distribuable. Les difficultés de la jurisprudence et de la doctrine à définir le bénéfice distribuable proviennent tout autant de l'héritage de la conception du résultat de liquidation que de l'absence de règles d'évaluation qui laisse une totale liberté d'appréciation aux entreprises. Certaines n'hésitent d'ailleurs pas à anticiper des bénéfices hypothétiques, ainsi qu'en témoigne la jurisprudence ; les faillites qui en résulteront engageront les tribunaux à condamner ces évaluations fondées sur des spéculations.

A la suite de divers scandales financiers, certains juristes vont considérer qu'il n'y a de bénéfice acquis que liquide. La jurisprudence retiendra une notion intermédiaire en s'attachant à la réalisation achevée ou prochaine des opérations ayant donné naissance au bénéfice. L'important n'est plus que

le bénéfice soit liquide, mais qu'il soit la traduction d'opérations totalement réalisées ou en cours de l'être. De cette façon, la jurisprudence construit peu à peu un concept de bénéfice excluant définitivement le système des résultats anticipés tout en s'affranchissant de la nécessité d'une existence en caisse.

Falsifications et manipulations comptables. La mesure du profit, un enjeu social (1856-1914), Yannick Lemarchand et Nicolas Praquin, *Comptabilité – contrôle – audit*, 2005/3 – tome 11, pages 15 à 33

ANNEXE C

L'apport de ces auteurs [Walras, Menger, Jevons, plus tard Irving Fisher] en matière de théorie de la valeur comptable n'a commencé à jouer un rôle aux États-Unis que dans les années 1980-1990, lorsque des théoriciens de la comptabilité proposent un changement de méthodologie du point de vue de l'évaluation sous la pression des actionnaires. La valeur telle qu'ils la conçoivent est une valeur fondée sur des flux de services potentiels. Une machine que l'on vient d'acheter va rendre des services pendant x années. Eh bien, on va actualiser, c'est-à-dire calculer la valeur de ces différents services par anticipation, puis les sommer. Pour résumer grossièrement, la valeur actualisée c'est la somme des services futurs ramenée au temps présent. Cette valeur comporte des éléments de bénéfice potentiel comme au tout début de la période «napoléonienne». Mais c'est une vision actuarielle de la valeur, totalement différente de la vision prudente et statique du XIX siècle, qui est devenue aujourd'hui une base pour les comptables. Cette théorie est appliquée partiellement pour certains éléments des ifrs. Mais le cadre conceptuel des IFRS repose sur cette vision nouvelle des actifs: un actif, ce n'est plus un coût, c'est une somme de services actualisés. Si l'on applique cette idée au calcul des actifs financiers, comme c'est le cas, on va intégrer des profits potentiels. C'est le résultat recherché et le problème.

Richard Jacques, « Comment la comptabilité modèle le capitalisme » Entretien avec Jacques Richard, *Le Débat*, 2010/4 n° 161, p. 53-64. DOI : 10.3917/deba.161.0053

CAS PRINQUA

La famille PRINQUA a participé, tout au long de son histoire, au développement de grands projets, commerciaux et industriels, en établissant la comptabilité de ces derniers.

Travail à faire :

Il vous est demandé d'analyser les enjeux liés à la détermination du résultat **pour chacune les activités n°1 (1625-1627), n°2 (1895-1897) selon l'arrêt retenu, présentées en annexe :**

- **1) en précisant les spécificités économiques et juridiques qui vous amènent à appliquer tels principes et conventions comptables,**
- **2) en reconstituant le(s) compte(s) de résultat (selon l'optique de la comptabilité financière et non de la comptabilité de gestion) que les différents membres de la famille Prinqua ont pu tenir sur les différentes périodes triennales indiquées**
- **3) en effectuant la répartition du résultat réalisé et en vérifiant la capacité à payer les dividendes et à rembourser les emprunts**

Il est principalement demandé au candidat d'être rigoureux dans les choix comptables effectués et d'éventuellement poser les hypothèses nécessaires.

Annexe : Présentations des activités n°1 et n°2**Activité n°1 –Période 1^{er} janvier 1625- 31 décembre 1627**

Au XVII^eS. Auguste PRINQUA était comptable au sein de l'entreprise N.C.O., Négocier Chine Occidentale, spécialisée dans le négoce avec l'orient. La flotte, composée de 5 navires, *Le Francq* I, II, III, IV et V, a quitté le port du Havre le 1^{er} janvier 1625 et y est revenue le 30 octobre 1627. En raison de sa date de création cette entreprise ne pourra bénéficier du régime juridique de compagnie mis en place par Colbert (cf. annexe A). Elle a été financée pour 55% par des apports en capital et pour 45% par des emprunts, dont le remboursement est assorti d'une prime de 30% supplémentaire à titre d'intérêt. La comptabilité (d'engagement) est réalisée par flotte, sur la base d'une tenue d'une comptabilité de trésorerie pour le suivi des achats et des ventes tout au long de ces années, de la vente des marchandises ramenées et de la revente du navire - souvent pour un prix dérisoire. Les créanciers sont alors remboursés. Les actionnaires récupèrent éventuellement les capitaux investis et les résultats restants. Les achats sont payés comptant et les délais de règlement pour les ventes sont de 60 jours.

Décomposition du coût d'une flotte (**dix millions de francs**)

Chargement de marchandises	20%	Vente durant le parcours durant la première année avec une
Navire	60%	Les conditions et difficultés de navigation sont régulières sur la
Salaires de l'équipage	20%	Pour la durée du périple. Salaires très bas, les marins disposant

(source : A partir de Frédéric Mauro, *L'expansion européenne (1600-1870)*, Puf, 1967 p. 131)

Achats en chine	%	6 500 000	1 ^{ère} année	2ème année	3ème année
Épices	25%			100%	
Poivre	50 %		100%		
Textiles	25 %			100%	
Ventes à Paris		17 800 000			
Épices	25%				100%
Poivre	50%			100%	
Textiles	25%				100%

(source : A partir de Frédéric Mauro, *L'expansion européenne (1600-1870)*, Puf, 1967 p. 132)

Activité n°2 : Période 1^{er} janvier 1895 - 31 décembre 1897

Au XIX^eS. Anatole PRINQUA était comptable au sein de la Société Anonyme TEXTILFLEX, créée le 1^{er} janvier 1895 et spécialisée dans la confection de vêtements en soie. Cette entreprise, financée pour 55% par des capitaux propres (soit 5 500 000 francs) et pour 45% par des emprunts (soit 4 500 000 francs), au taux annuel de 10% (sur le capital restant dû), a acquis à sa constitution 5 machines de tissage. Lorsqu'elle dispose de la trésorerie nécessaire, l'entreprise rembourse ses emprunts par amortissements constants et paie un dividende de 50% de son résultat à ses actionnaires. Les achats sont payés comptant et les délais de règlement pour des produits vendus régulièrement sur l'année sont de 60 jours. La comptabilité est une comptabilité d'engagement.

Stock de marchandises au 01/01/1895	2 000 000	Les ventes de négoce sont réalisées et encaissées durant la première année avec une marge de 100%.
Cinquante machines de tissage	6 000 000	Les conditions d'exploitation sont régulières sur la période. Au bout de trois ans, le prix de revente correspond à 15% de la valeur initiale
Charges de personnel du 01/01/1895 au 31/12/1897	2 000 000	Salaires très bas, les salariés travaillent à domicile et disposent également d'une petite exploitation agricole. Salaires identiques sur les trois ans

(source : A partir de Yoan Marchand, *Histoire de l'industrie textile du XIX^eS*, Puf, 1996 p. 117)

Achats de tissus	%	6 500 000	1 ^{ère} année	2 ^{ème} année	3 ^{ème} année
Soie Doupion	25%			100%	
Soie Habutai (pongé de soie)	50 %		100%		
Soie Shantung	25 %			100%	
Ventes		17 800 000			
Ameublement en soie Doupion	25%				100%
Vêtements en soie Habutai	50%			100%	
Vêtements en soie Shantung	25%				100%

(source : A partir de Yoan Marchand, *Histoire de l'industrie textile du XIX^eS*, Puf, 1996 p. 118)

Principe d'évaluation selon deux arrêts de justice au XIX ^e siècle Jurisprudence	Arrêt Mirès	Arrêt Rouen
objectifs	Prudence radicale	
Principe d'évaluation des actifs	Valeur liquidative	Valeur d'acquisition amortie
Evaluation des immobilisations incorporelles (fonds de commerce, brevets etc.)	Passage en charge	Valeur d'acquisition
Evaluation des immobilisations corporelles (terrains, bâtiments, machines etc.)	Passage en charge	Valeur d'acquisition – dépréciation (amortissement)
Evaluation des créances	Valeur faciale (d'origine) - dépréciation	Valeur faciale - dépréciation

Evaluation des stocks	Valeur faciale - dépréciation	Valeur faciale - dépréciation
-----------------------	----------------------------------	----------------------------------

Source Karine Fabre et Pierre Labardin « Entre coût historique et valeur de marché, Une histoire de la valeur comptable en France (XIXe – début XXe siècle) », *XVIe Journées d'histoire de la comptabilité et du management*, Nantes, 23-25 mars 2011

Sujet n°2 : Arbitrage main d'œuvre/capital et pertinence des méthodes utilisées

Le choix entre un investissement dans les ressources humaines ou un investissement dans l'équipement est fondamental dans l'activité économique. Il détermine l'intensité capitaliste du mode de production. Les entreprises ayant souvent des ressources limitées se trouvent contraintes à arbitrer entre une dépense ou l'autre.

L'entreprise Sudappro exerce une activité de grossiste-expéditeur en fruits et légumes biologiques. Elle ne se contente pas uniquement d'assurer une activité de distribution. Elle assure aussi l'accompagnement des producteurs, donne des conseils agronomiques ou des conseils en conversion parallèlement au conditionnement et à l'expédition.

Les dernières années ont vu une croissance importante du chiffre d'affaires.

Cette évolution affecte la gestion des ressources humaines : plus de recrutement, plus de gestion administrative à travers l'augmentation des effectifs et l'augmentation des heures supplémentaires etc. Les ressources humaines sont constituées de personnes avec des profils très différents : ingénieurs agronomes, responsables commerciaux par zones, acheteurs, agréés qualité, experts en logistique, caristes... Le marché des fruits et légumes biologiques est caractérisé par une pression sur les prix qui est en train de s'installer en raison de la diffusion de ce type de produits à une clientèle plus large.

L'expédition des fruits suit le schéma suivant : réception des fruits en vrac, tri et calibrage, emballage/remplissage, contrôle qualité, chargement des palettes, dépôt en chambre froide, chargement dans les camions.

Les unités d'œuvre et les frais par centre sont les suivants pour les pommes et les poires sur l'année écoulée :

Centres d'analyse	Réception des fruits en vrac	Tri et calibrage	Emballage/remplissage	Contrôle qualité	Chargement des palettes	Dépôt en chambre froide	Chargement dans les camions
Unités d'œuvre	Quintaux	Quintaux	Quintaux	Lots de 20 cagettes	Lots de 20 cagettes	Nombre de palettes	Nombre de palettes
Charges indirectes associées aux centres	5600	9400	8400	4000	5200	4000	5400

Le temps de travail hebdomadaire est de 35h. En raison de la fragilité des produits, le temps de traitement des poires est de 28 % plus important que celui des pommes pour chaque étape du processus depuis la réception jusqu'au contrôle qualité inclus. Pour le chargement des palettes, le dépôt en chambre froide et le chargement dans les camions, les temps de traitement sont équivalents.

Dossier I : (annexes 1 et 2)

Le responsable d'exploitation a l'habitude de calculer les coûts de revient selon la méthode traditionnelle du coût de revient complet. Il a entendu parler du Time-Driven ABC. Il souhaite

comparer les deux méthodes dans le cas du conditionnement des poires et dans le cas du conditionnement des pommes en vue de l'expédition.

Dossier II : (annexes 3 et 4)

L'activité d'expédition des fruits et des légumes est une activité très saisonnière. Elle emploie beaucoup de travailleurs intérimaires. Devant la nécessité de baisser le coût de la main-d'oeuvre, le responsable d'exploitation se demande s'il ne pourrait pas réduire le besoin en intérimaires en recrutant plus de personnel en CDD.

Il vous demande pour cela de comparer l'embauche de 2 permanents en CDD à l'embauche de 2 travailleurs intérimaires sur la période de mai à septembre inclus, soit 5 mois. Une étude du coût de l'opportunité de l'emploi d'intérimaires au lieu de CDD vous est demandée.

Dossier III : (annexe 5)

En raison des variations d'activité dans le secteur grossiste-expéditeur de fruits et légumes, le chiffre d'affaires de Sudappro présente un caractère irrégulier (voir annexe 5). L'année à venir pourrait par ailleurs présenter des changements d'organisation de l'activité de tri et calibrage : l'entreprise a la possibilité de louer une machine supplémentaire ce qui lui permettrait de réduire les besoins de main d'oeuvre car ce nouvel équipement présente des capacités fonctionnelles supérieures à l'équipement déjà existant. Il serait donc intéressant de comparer les deux situations possibles :

- dans le premier cas, maintien de l'organisation de la production existante, le taux de marge sur coût variable serait de 25% et les coûts fixes annuels de 200000€ ;
- dans le second cas, en raison de la location de l'équipement nouveau, le taux de marge sur coût variable monterait à 30% mais les coûts fixes atteindraient 280000€.

Comparer les deux situations à l'aide des outils décisionnels qui vous sembleront les plus adaptés et commenter.

Dossier IV (annexe 6)

L'entreprise envisage d'acquérir l'équipement nouveau cité dans le dossier III (équipement d'une valeur de 950000€). Evaluer la capacité annuelle de l'activité d'exploitation à dégager des flux de trésorerie pour effectuer cet achat (l'activité de l'année N -année écoulée- est supérieure à celle de l'année N-1 et devrait se maintenir à ce niveau donc les chiffres actuels peuvent être considérés comme représentatifs de l'ensemble des années à venir).

Annexe 1 : tarif du quintal payé aux producteurs de fruits et quintaux traités sur l'année écoulée

	Tarif du quintal	Nombre de quintaux
pommes	80€	6960
poires	100€	3120

Palette : 4 caquettes sur 15 niveaux, caquettes de 8kg chacune

Annexe 2 : descriptif de la main d'oeuvre travaillant sur le conditionnement

Postes sur la chaîne de conditionnement	Equivalent Temps Plein	Temps à l'activité
Réception	1	40 %
Tri et calibrage	1	40 %
Emballage/remplissage	1,5	40 %
Contrôle qualité	0,5	10 %
Chargement des palettes	1	30 %
Dépôt en chambre froide	1	30 %
Chargement des camions	1,75	25 %

Le temps à l'activité indique le pourcentage du temps de la personne employée par type d'activité.

Annexe 3 : note sur le CICE (crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi)

« Le crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi est assis sur les rémunérations que les entreprises versent à leurs salariés au cours de l'année civile qui n'excèdent pas 2 fois et demie le SMIC calculé sur la base de la durée légale de travail, augmentée le cas échéant des heures complémentaires ou supplémentaires de travail, sans prise en compte des majorations auxquelles elles donnent lieu. » (Bulletin Officiel des Finances Publiques-Impôts)

Plafond d'éligibilité : 2,5 fois le SMIC. Soit le calcul suivant pour un plafond annuel : 2,5 x SMIC horaire x (1820h + heures complémentaires + heures supplémentaires) ou 2,5 x SMIC horaire x (12 x 151,67h + heures complémentaires + heures supplémentaires) – pour un mois à 35h -. Pour le calcul du plafond, les heures complémentaires et supplémentaires ne sont pas majorées. Par contre, elles le sont pour le calcul du CICE.

Le taux est de 6 % au titre des rémunérations versées à compter du 1^{er} janvier 2014 (on considèrera pour le cas étudié que c'est ce taux qui s'applique.)

« Le montant du crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi est comptabilisé au crédit d'un sous-compte dédié du compte 64 - « charges de personnel » (note d'information du 28 février 2013 de l'Autorité des normes comptables). « En application du I de l'article 199 ter du code général des impôts (CGI), le CICE défini à l'article 244 quater C du CGI est imputé sur l'impôt sur les bénéfices dû par le contribuable. L'imputation se fait au moment du paiement du solde de l'impôt. » (Bulletin Officiel des Finances Publiques-Impôts)

Annexe 4 : tarif agences d'emploi et rémunérations envisagées

La condition pour pouvoir employer une personne avec un contrat de travail temporaire est qu'elle soit affectée à une tâche précise et temporaire. Le coefficient de facturation de l'agence d'emploi sélectionnée (anciennement agence d'intérim) est de 2,2.

Salaire brut mensuel : 1450€ ; durée de la mission : 5 mois ; indemnité de fin de contrat : 10 %
Indemnité compensatrice de congés payés : 10 % ; charges patronales : 40 %

Annexe 5 : chiffres d'affaires mensuels prévisionnels pour l'année à venir

Mois	janvier	février	mars	avril	mai	Juin	Juillet	août	septembre	Octobre	novembre	décembre
CA H.T.	5000	5000	5000	5000	8000	1600	1600	1600	160000	60000	60000	60000

Annexe 6 : comptes annuels de l'année écoulée



N° 11937*03

1

BILAN - ACTIF

1

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

		Durée de l'exercice exprimée en nombre de mois* :		12			
Adresse de l'entreprise :		Durée de l'exercice précédent* :		12			
Numéro SIRET* :		Code APE :					
Déclaration souscrite en €		Exercice N, clos le : 31/12/20N			31/12/20N-1		
		Brut	Amortissements, provisions	Net	Net		
Capital souscrit non appelé (I)		AA		0			
ACTIF IMMOBILISÉ*	IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	Frais d'établissement*	AB	AC	0		
		Frais de recherche et de développement*	AD	AE	0		
		Concession, brevets et droits similaire	AF	AG	17 965	0	
		Fonds commercial (1)	AH	AI	15 245	15 245	
		Autres immobilisations incorporelles	AJ	AK	0		
		Avances et acomptes sur immobilisations incorporelles	AL	AM	0		
	IMMOBILISATIONS CORPORELLES	Terrains	AN	AO	0		
		Constructions	AP	AQ	137 800	662 683	302 410
		Installations techniques, matériels et outillage industriels	AR	AS	503 100	139 984	153 768
		Autres immobilisations corporelles	AT	AU	998 446	201 237	221 219
		Immobilisations en cours	AV	AW	0		
		Avances et acomptes sur immobilisations corporelles	AX	AY	0		
	IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES (2)	Participations évalués par mise en équivalence	CS	CT	0		
		Autres participations	CU	CV	26 104	25 102	
		Créances rattachées à des participations	BB	BC	0		
		Autres titres immobilisés	BD	BE			
		Prêts	BF	BG	5 781		
		Autres immobilisations financières*	BH	BI	6 599		
		TOTAL (II)	BJ	BK	1 663 092	1 051 852	717 744
ACTIF CIRCULANT	STOCKS*	Matières premières, approvisionnements	BL	BM	0		
		En cours de production de biens	BN	BO	0		
		En cours de production de services	BP	BQ	0		
		Produits intermédiaires et finis	BR	BS	0		
		Marchandises	BT	BU	773 806	579 072	
	CRÉANCES	Avances et acomptes versés sur commandes	BV	BW	157 575	16 575	
		Clients et comptes rattachés* (3)	BX	BY	9 198	363 247	498 259
		Autres créances (3)	BZ	CA	403 763	57 886	
	DIVERS	Capital souscrit et appelé, non versé	CB	CC	0		
		Valeurs mobilières de placement (dont actions propres)	CD	CE	200 945	135 117	
	COMPTES DE RÉGULARISATION	Disponibilités	CF	CG	127 057	277 822	
Charges constatées d'avance* (3) (E)		CH	CI	56 035	4 580		
TOTAL (III)		CJ	CK	9 198	2 082 428	1 569 311	
Charges à répartir sur plusieurs exercices*		CL		0			
Primes de remboursement des obligations		CM		0			
Ecarts de conversion actif*		CN		0			
TOTAL GÉNÉRAL (I à VI)		CO	1A	1 672 290	3 134 280	2 287 055	
Renvois : (1) Dont droit au bail		(2) Part à moins d'un an		CP			
Clause de réserve de propriété :		immobilisations :		Stocks :			
				Créances :			



N° 11937 * 03

2

BILAN - PASSIF avant répartition

D.G.I. N° 2051

1

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

Désignation de l'entreprise :

		(Ne pas reporter le montant des centimes)*		Exercice N	Exercice N-1
CAPITAUX PROPRES	Capital social ou individuel (1)* (dont versé.....)	DA	80000	80 000	
		DB			
	Ecarts de réévaluation (2)* (dont écart d'équivalence EK	DC			
	Réserve légale (3)	DD	8 000	8 000	
		DE			
	Réserves réglementées (3)* (Dont réserve spéciale des provisions pour fluctuations des cours) B1	DF			
	Autres réserves (Dont réserve relative à l'achat d'œuvres originales d'artistes vivants)* EJ	DG	197037	952 667	
	Report à nouveau	DH		-1 664 717	
	RÉSULTAT DE L'EXERCICE (bénéfice ou perte)	DI	67 382	920 873	
	Subvention d'investissement	DJ			
	Provisions réglementées*	DK			
		DL	352 419	296 823	
Autres fonds propres	Produits des émissions de titres participatifs	DM			
	Avances conditionnées	DN			
		DO	0	0	
Provisions pour risques et charges	Provisions pour risques	DP			
	Provisions pour charges	DQ			
		DR	0	0	
DETTES (4)	Emprunts obligataires convertibles	DS			
	Autres emprunts obligataires	DT			
		DU	948 852	510 014	
	Emprunts et dettes financières diverses (Dont emprunts participatifs) EI	DV	300 577	300 000	
	Avances et acomptes reçus sur commandes en cours	DW			
	Dettes fournisseurs et comptes rattachés	DX	902 295	601 193	
	Dettes fiscales et sociales dont IS 20N = 12090 IS 20N-1 = 89000	DY	284 392	456 297	
	Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	DZ	340 116	115 386	
	Autres dettes	EA	5 629	7 342	
Compte régul.	EB				
	EC	2 781 861	1 990 232		
	ED				
	EE	3 134 280	2 287 055		
RENVIS	(1) Ecart de réévaluation incorporé au capital	1B			
	(2) Dont {	Réserve spéciale de réévaluation (1959)	1C		
		Ecart de réévaluation libre	1D		
		Réserve de réévaluation (1976)	1E		
	(3) Dont réserve réglementée des plus-values à long terme*	EF			
	(4) Dettes et produits constatés d'avance à moins d'un an	EG	2 439 451	1 990 233	
	(5) Dont concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques et CCP	EH	363 987		



N° 10167 * 05

3

COMPTE DE RÉSULTAT DE L'EXERCICE

(En liste)

D.G.I. N° 2052

1

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

Désignation de l'entreprise :		Exercice N						Exercice (N-1)
		France		Exportations et livraisons intracommunautaires		Total		
PRODUITS D'EXPLOITATION	Ventes de marchandises*	FA	12 478 684	FB		FC	12 478 684	10 833 411
	{ services*	FD		FE		FF	0	
		FG	3 563	FH		FI	3 563	
		FJ	12 482 247	FK	0	FL	12 482 247	10 833 411
	Chiffre d'affaires nets*							
	Production stockée*					FM		
	Production immobilisée*					FN		
	Subvention d'exploitation					FO	738	
	Reprises sur amortissements et provisions, transfert de charges* (9)					FP	42 460	22 019
Autres produits (1) (11)					FQ	3 847	7 050	
Total des produits d'exploitation (2) (I)						FR	12 529 292	10 862 480
CHARGES D'EXPLOITATION	Achats de marchandises (y compris droits de douane)*					FS	8 728 836	6 895 636
	Variation de stock (marchandises)*					FT	-194 734	-351 462
	Achats de matières premières et autres approvisionnements (y compris droits de douane)*					FU		
	Variation de stock (matières premières et approvisionnements)*					FV		
	Autres achats et charges externes (3) (6bis)*					FW	1 971 386	1 471 045
	Impôts, taxes, versements assimilés*					FX	112 917	131 321
	Salaires et traitements*					FY	1 135 627	1 055 472
	Charges sociales (10)					FZ	542 331	486 781
	DOTATIONS D'EXPLOITATION	{	- dotations aux amortissements*			GA	256 788	294 540
			- dotations aux provisions *			GB		
			- sur actif circulant : dotations aux provisions			GC		
			- Pour risques et charges : dotations aux provisions			GD		
	Autres charges (12)					GE	10	3 670
	Total des charges d'exploitation (4) (II)						GF	12 553 161
1 - RÉSULTAT D'EXPLOITATION (I - II)						GG	-23 869	875 477
Opérations en commun	Bénéfice attribué ou perte transférée* (III)					GH		
	Perte supportée ou bénéfice transféré* (IV)					GI		
PRODUITS FINANCIERS	Produits financiers de participations (5)					GJ	378	
	Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé					GK	4 289	5 049
	Autres intérêts et produits assimilés (5)					GL		320
	Reprises sur provisions et transfert de charges					GM	183 904	166 996
	Différences positives de change					GN		
	Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement					GO		
Total des produits financiers (V)						GP	188 571	172 365
CHARGES FINANCIÈRES	Dotations financières aux amortissements et provisions*					GQ		
	Intérêts et charges assimilées (6)					GR	41 117	224 342
	Différence négative de change					GS		
	Charges nettes sur cession de valeurs mobilières de placement					GT		
Total des charges financières (VI)						GU	41 117	224 342
2 - RÉSULTAT FINANCIER (V - VI)						GV	147 454	-51 977
3 - RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS (I-II+III-IV +V - VI)						GW	123 585	823 500

Le résultat exceptionnel est nul ; Les charges constatées d'avance concernent l'exploitation au contraire des autres créances et des autres dettes.

Annexe 7 : extrait de "Enseigner la conception de systèmes de comptabilité de gestion" de Pascal Fabre et Dominique Bessire, revue Comptabilité-Contrôle-Audit, 2006/3, tome 12

La typologie inspirée de Woodward (1965), utilisée dans ce tableau, est très utile sur le plan pédagogique car ces types de production sont aisément identifiables. Toutefois il faut bien souligner que des process différents peuvent coexister dans la même entreprise et qu'il existe également des process « mixtes ». On remarque dans ce tableau que la production en série flexible est le cadre d'application privilégiée de la comptabilité ABC qui prend mieux en compte la complexité d'un tel process (Shank et Govindarajan, 1995), même si elle peut être mise en œuvre avec profit dans d'autres secteurs. Parallèlement, la méthode des sections homogènes, correctement appliquée, peut s'avérer tout à fait satisfaisante en production en série rigide (Mévellec, 1990).

Tableau 1 - Influence du mode de production sur le système d'analyse des coûts (entreprises industrielles)

Production unitaire	Production en série rigide	Production en série flexible	Production de processus
Job order costing	Operation costing	Just in time costing	Process costing
Secteurs concernés : • B.T.P • Imprimerie à façon • Construction navale	Secteurs concernés : • Appareils ménagers • Armement • Sous-traitance automobile • Textile • Jouets	Secteurs concernés : • Construction automobile • Ascenseurs • Ordinateurs	Secteurs concernés : • Raffineries de pétrole • Carrières • Industrie laitière • Abattoirs • Industrie chimique
Comptabilité par affaire	Comptabilité par centre d'analyse	Comptabilité par ligne	Comptabilité par type de processus
Importance de la main d'œuvre directe Fiches suiveuses Feuilles de travail	Importance de la main d'œuvre directe Bons de travail	« Marginalisation » de la main d'œuvre directe	Saisie globale des charges par période et par type de processus
Faible importance des services supports répartis sur la base des temps de main-d'œuvre directe	Faible importance des services supports répartis par la méthode des centres auxiliaires	Grande importance des services supports Utilisation privilégiée des « coûts à base d'activité »	Faible importance des services supports considérés comme des charges directes
Problème essentiel : la fiabilité des devis	Problème essentiel : la fiabilité des temps main d'œuvre	Problème essentiel : la fiabilité de la méthode d'allocation des charges indirectes	Problème essentiel : la fixation arbitraire des coûts en cas de « Coproduits »

La conception de SCG dans les autres secteurs est également soumise à une forte contingence comme l'illustre le tableau 2 ci-après.

D'autres paramètres entrent bien entendu en jeu. Il s'agit en particulier de l'étendue de la gamme de produits, de la complexité du process, de la position du produit dans le cycle de vie et de la structure des coûts (Sandretto, 1985 ; Shank et Govindarajan, 1995). Il convient donc d'effectuer une prise de connaissance générale pour définir la ou les méthodes les plus adaptées.

Est-il utile de sensibiliser les étudiants à ce type de démarche ? On pourrait arguer que dans la plupart des cas, en situation pratique, il est demandé la mise en place d'une méthode spécifique et que les cadres de l'entreprise sont présents pour orienter le stagiaire ou le jeune diplômé. Notre expérience nous permet de soutenir qu'une telle configuration est loin d'être systématique, essentiellement parce que si l'organisation fait appel à un stagiaire ou à un jeune diplômé, c'est qu'elle n'a pas forcément les compétences en interne pour assurer une telle tâche. Dans ces conditions, il n'est pas rare de constater des tentatives de mise en place d'outils peu adaptés (par exemple une comptabilité à base d'activité dans une entreprise industrielle fabriquant des produits standards en grande série) comme l'illustre l'exemple ci-après :

Un stagiaire intervient chez un équipementier produisant des pièces standards. La direction lui demande de mettre en place une comptabilité à base d'activité. En fait le problème essentiel, après analyse, s'avère être la facturation au même prix de produits similaires mais issus de séries très courtes, moyennes ou

**Tableau 2 - Influence du secteur d'activité sur le système d'analyse des coûts
(exemples de secteurs hors industrie)**

Services centrés sur l'exploitation d'un savoir-faire	Services centrés sur l'exploitation d'un équipement	Entreprises de distribution	Organisations à but non lucratif (organismes d'État)
Prestation unique et homogène (unitaire ou standard)	Différents produits ou services proposés autour d'une prestation de base	Revente en l'état de biens	Prestations rendues de nature très variable (idem service)
Secteurs ou services concernés : • Formation • Réparation / entretien • Ingénierie et conseil • Restauration	Secteurs ou services concernés : • Hôtellerie • Transport • Téléphonie • Parc d'attraction	Secteurs ou services concernés : • Détaillants • Grossistes	Secteurs concernés : • Mairies • Universités • Hôpitaux
Importance de la main d'œuvre directe (process proche de la production unitaire ou standard selon les cas)	Importance des charges fixes : amortissement et main-d'œuvre	Importance des achats et des frais de stockage	Importance des charges fixes : amortissement et/ ou main-d'œuvre Prix des prestations non significatif
Préoccupation essentielle : le contrôle des coûts main d'œuvre	Préoccupation essentielle : le seuil de rentabilité	Préoccupation essentielle : la maximisation de la marge sur coût direct	Préoccupation essentielle : le coût par usager
Types de coûts Coûts standards horaires par catégorie de personnel Suivi de la main-d'œuvre directe	Types de coûts Seuil de rentabilité Coût et marge des produits et services annexes	Types de coûts Calcul des marges sur coût direct : par produit, par client (grossiste), par rayon (détaillant) Prise en compte dans les coûts du coût du crédit client et du coût de possession du stock	Types de coûts Détermination de coûts standards (servant de pseudo chiffre d'affaires) Détermination de coûts directs par prestation et d'un coût direct par utilisateur

très longues. Or les temps de réglage étant identiques, les petites séries sont plus coûteuses à produire. Le problème a été résolu par la mise en place rapide et peu coûteuse de coûts standards variables en fonction de la taille de la série et d'un tarif dégressif en fonction de la taille de la série.

L'idéal est de pouvoir disposer de cas permettant de décliner la mise en œuvre des différentes méthodes dans des contextes organisationnels divers lors du déroulement du cours. Il convient alors de varier les processus de production, les secteurs d'activité et de bien relier les méthodes mises en œuvre aux problèmes rencontrés. Certains ouvrages sont d'ailleurs plus spécifiquement organisés en ce sens (Burlaud et Simon, 2003 ; Dubrulle et Jourdain, 2003) Cette thématique peut être abordée tout au long du cours en présentant un cas d'application de chaque méthode dans le cadre particulier d'une organisation dont les caractéristiques auront été précisément spécifiées. Mais il paraît également souhaitable de présenter au terme du cours diverses organisations et leur contexte, à charge pour l'étudiant de déterminer la ou les méthodes les plus adaptées aux différentes situations exposées et d'argumenter son choix. Le tableau ci-après présente quelques situations types issues de situations réelles.

Tableau 3 - Choix des méthodes en fonction du contexte organisationnel

Type de problèmes	Type de solutions possibles
Un cabinet d'audit confronté à des problèmes de gestion du personnel (absentéisme, turnover, baisse de la qualité des prestations) souhaite en mesurer l'impact.	Mise en œuvre d'une démarche d'analyse des coûts cachés.
Une entreprise agroalimentaire qui vend des produits standards mais avec un packaging adapté, des frais de transports très variables et des prix différenciés à des grandes, moyennes et petites surfaces veut analyser ses résultats	Pour la production : sections homogènes et coûts standards « classiques » Pour la distribution : analyse en marge sur coût direct par client.
Une mairie souhaite faire connaître à la population le coût « réel » des prestations rendues mais aussi arbitrer éventuellement entre régie et marché : nature très diverse des services offerts, importance des prestations internes des services techniques vers les autres services, importance des charges fixes.	Pour le « coût réel » une grande précision n'est pas requise : coût direct par service + prestations internes reçues sur la base de coûts standards + coûts de structure au prorata des charges de personnel. Pour l'arbitrage entre faire et faire faire : coût direct par service + prestations internes (les charges de structures étant fixes).
Une entreprise industrielle fabriquant des pompes hydrauliques standards en grande série s'est diversifiée en proposant des pompes spécifiques à l'unité ou en petite série sur la base du catalogue de pièces existant. Face à des résultats financiers décevants, elle s'interroge sur la rentabilité de ses différentes productions. Le système analytique qui date d'une dizaine d'années répartit les charges sur la base de l'heure de main-d'œuvre directe.	Mise en place d'une comptabilité à base d'activité mieux adaptée que la méthode actuelle pour saisir l'impact d'une complexité accrue sur les coûts des produits.
Un hôtel de luxe incluant restaurant, bar, discothèque et boutique souhaite analyser la rentabilité de ces différents départements et mieux contrôler ses coûts au niveau de l'exploitation, mais aussi des services fonctionnels : importance des charges fixes pour la partie hôtellerie et des consommations matières pour la partie restaurant.	Système de marges sur coût direct par activité : hôtellerie, restaurant... et suivi des charges indirectes par départements. Mise en place d'inventaires permanents pour le suivi des consommations d'aliments et de boissons. Élaboration de coûts standards par type de plat.

Une fois définie la méthode à mettre en œuvre, reste la partie la plus lourde : la mise en place concrète du SCG.

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

OPTION C : MARKETING

1. Les résultats de la session 2015

Nombre de candidats :59	
Distribution des notes	
Moyenne	6,64
Note la plus élevée	17
Note la plus basse	0,5
Écart-type	3,83
Répartition des notes	
Inférieures à 5	19
Comprises entre 5 et moins de 10	29
Comprises entre 10 et moins de 14	7
Égales ou supérieures à 14	4

La moyenne est en baisse par rapport à l'an passé. Il convient de la mettre en relation avec le plus grand nombre de candidats admissibles. Elle est ainsi passée de 7,15 à 6,6, avec une baisse de l'écart type (il était de 4,7 en 2014 contre 3,09 cette année). Globalement, la part des mauvaises prestations augmente (avec une note inférieure à 5). En revanche, la note maximale est nettement plus élevée cette année, avec un 17 et quatre notes supérieures à 14.

2. Les sujets

2.1- Présentation des sujets

Plusieurs cas ont été proposés aux candidats, sur un format d'une dizaine de pages comprenant une brève présentation de la structure, un contexte, et une ou plusieurs problématiques à traiter. 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

Plusieurs entreprises, de taille variable, ont servi de base aux thématiques abordées : Joué Club, Stoots concept, Parc du Futuroscope, La Sirène, Youkado, Bla Bla Car et Labeyrie Fine Foods.

Chaque cas donne lieu à une analyse diagnostique préalable et au traitement du sujet à proprement parler, relativement aux dimensions stratégique ou opérationnelle du marketing, avec parfois une attente de préconisations.

Dans le questionnement oral, le jury a également interrogé les candidats sur les valeurs de la République, autour de thèmes relatifs à différentes formes de discrimination et à la laïcité, le plus souvent à partir du cas ou d'un sujet plus large qui était traité dans les programmes de marketing.

2.2- Analyse des sujets

Les sujets proposés cette année traitaient de la stratégie à adopter en termes stratégique, de l'expérience d'achat à mener sur un point de vente, de l'analyse de la fréquentation d'une salle de concert, d'étude de positionnement, de détermination d'un plan marketing, du lancement d'un produit, du développement international, de la gestion de marque et de gammes

3. Le traitement des sujets par les candidats

3.1 Commentaires sur le fond

La démarche marketing passant par des phases d'étude, de recherche et d'action doit se retrouver dans les prestations des candidats. Le jury déplore le manque de réalisme, de choix argumentés et pertinents de certaines propositions. Ces dernières sont rarement budgétisées et la dimension quantitative du marketing est à l'évidence insuffisamment maîtrisée.

Trois catégories de candidats ont pu être repérées :

- Les candidats qui ne connaissent pas les fondamentaux du marketing. Les lacunes se situent aussi bien dans la connaissance des auteurs, dans la définition des termes et/ou dans la culture marketing et dans la compréhension du cas.
- Les 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. D'autres au contraire semblent maîtriser les auteurs et les aspects théoriques mais éprouvent beaucoup de difficultés à adapter les concepts au cas. Les propositions de l'ensemble de ces candidats sont incomplètes et/ou pas suffisamment réalistes.
- Les candidats qui obtiennent la moyenne ou plus maîtrisent les fondements conceptuels du marketing, proposent une analyse pertinente du contexte du cas et formulent des propositions d'action cohérentes en faisant apparaître une véritable démarche marketing.

3.2 Commentaires sur la forme

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

Les candidats proposent dans l'ensemble un plan structuré auquel ils se tiennent et gèrent correctement le temps de leur présentation. Parmi les faiblesses récurrentes, l'on peut citer :

- Un manque de problématisation et donc de prise de hauteur par rapport au cas

- Un manque de culture marketing qui empêche de situer le cas
- Des conclusions parfois laconiques
- Un manque de cohérence du plan et d'articulation entre les parties
- Des plans déséquilibrés, le plus souvent au détriment des préconisations et recommandations marketing,
- Une utilisation inefficace des supports visuels (insuffisance ou excès de transparents, manque de schématisation, manque de lisibilité, supports de lecture et non d'exposé...).

4. Conseils aux candidats

Plusieurs conseils peuvent être proposés aux futurs candidats :

- Présenter les définitions théoriques des différents concepts proposés avec si possibles les auteurs de références
- Faire apparaître concomitamment des connaissances théoriques maîtrisées et des préconisations opérationnelles et pertinentes
- Mobiliser des outils marketing justifiés par le cas
- Poser un regard critique sur les données communiquées et partir du principe que les annexes donnent des pistes de réflexion mais ne disent pas tout
- Prendre du recul sur les stratégies et actions proposées dans le cas
- Énoncer la problématique après une brève introduction
- Prendre en compte toutes les dimensions de l'environnement externe de l'organisation

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 sept proposés durant cette présente session.

CONCOURS DE L'AGRÉGATION EXTERNE
ÉCONOMIE ET GESTION
SESSION 2015
SUJET N° 9

**Étude de cas sur la gestion des entreprises et des
organisations**

Option C Marketing

DOCUMENTS REMIS AUX CANDIDATS :

Présentation générale du cas

Page 2

Annexe 1	Covoiturage : le français BlaBlaCar fait une levée de fonds de 73 millions d'euros	Page 3
Annexe 2	La méthode Blablacar pour booster sa croissance	Page 4
Annexe 3	Les offres de co-voiturage en France	Page 6
Annexe 4	Blablacar se penche sur le profil type de ses covoitureurs	Page 9

Calculatrice autorisée

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

BlaBlaCar en quelques mots

BlaBlaCar, anciennement **Covoiturage.fr**, est une [plateforme communautaire](#) payante de [covoiturage](#) conçue en [2004](#) par Frédéric Mazzella puis lancée officiellement en 2006 par l'intermédiaire de l'entreprise Comuto. La mise en relation entre usagers, gratuite pendant de nombreuses années, est devenue payante en 2011, de l'ordre de 20 % du prix du covoiturage. Avec 10 millions d'utilisateurs en [2014](#), BlaBlaCar est leader du covoiturage en Europe. Cette PME indépendante est née en France et BlaBlaCar a ensuite ouvert dans 18 pays.



Quelques chiffres internes en 2015 :

- Plus de 10 millions de membres
- Plus de 2 millions de membres voyagent en covoiturage chaque mois via BlaBlaCar
- Notre appli mobile iPhone et Android a été téléchargée 5 millions de fois
- Croissance actuelle de 200 % par an
- 18 pays
- Environ 100 millions d'euros économisés par nos conducteurs chaque année
- Taux d'occupation du véhicule moyen de 3 personnes par voiture (contre 1.6 en moyenne en Europe)
- [2 000 000 de fans sur Facebook \(toutes pages cumulées\)](#)

Les fondateurs :

- [Frédéric Mazzella](#). Frédéric définit la vision et les évolutions de BlaBlaCar.
- [Francis Nappez](#). Francis supervise les évolutions techniques de BlaBlaCar
- [Nicolas Brusson](#). Nicolas mène l'expansion internationale de BlaBlaCar.



Analysez la stratégie marketing de BlaBlaCar et faites des recommandations en termes de développement sur le marché français et à l'international.

Annexe 1 - Covoiturage : le français BlaBlaCar fait une levée de fonds de 73 millions d'euros

L'internet français n'avait pas vu pareille levée de fonds depuis Deezer en 2012. Le leader du covoiturage en France, BlaBlaCar, a réalisé une levée de 100 millions de dollars, soit 73 millions d'euros, afin d'accélérer son expansion à l'international. La start-up, créée en 2008, a séduit le fonds d'investissement Index Ventures, spécialisé dans les nouvelles technologies et déjà partenaire de Flipboard, ASOS, SoundCloud ou du français Criteo. BlaBlaCar conserve également la confiance de ses précédents investisseurs, Accel Partners, ISAI et Lead Edge Capital, qui ont également participé au tour de table.

Un véritable coup d'accélérateur pour la société, actuellement présente dans 12 pays européens. Née sous le nom de Covoiturage.fr, la start-up repose sur un principe simple: mettre en relation des voyageurs souhaitant faire un trajet long (en moyenne 300 kilomètres) avec des conducteurs ayant des places de libre dans leur voiture. Les frais d'essence et de péage sont partagés équitablement, ce qui permet au conducteur de réduire le coût du trajet et aux passagers de payer leur voyage souvent moins cher qu'en train ou en avion. Un système de notes et de commentaires permet aux conducteurs et aux passagers de s'évaluer mutuellement après le voyage, afin de rassurer les personnes peu enclines à voyager avec des inconnus.

En quelques années, BlaBlaCar a séduit trois millions de personnes en France, attirées dans un contexte de crise par cette solution de transport conviviale et économique. La société revendique 95 % des annonces de covoiturage dans le pays et est perçue comme un concurrent sérieux par la SNCF. « Savez-vous que BlaBlaCar, le leader européen du covoiturage, (...) fait chaque mois 600.000 voyageurs? C'est déjà plus de 5 % du nombre de trajets vendus par SNCF Voyages! », affirmait en septembre son PDG, Guillaume Pépy. Le groupe ferroviaire a d'ailleurs fait l'acquisition l'été dernier d'un site de covoiturage, 123envoiture.com.

Une commission à chaque réservation

Gratuit à l'origine, BlaBlaCar a changé de modèle économique en 2011 et a adopté un système de monétisation proche de celui de Airbnb. Le site prend désormais une commission dont le taux, autour de 10 %, varie en fonction du délai de réservation : plus on réserve tard, plus la commission est élevée. Ce système oblige également les voyageurs à régler à l'avance leur trajet grâce à un paiement par carte bancaire : auparavant, le conducteur était payé de la main à la main par ses passagers. Ces changements auraient permis de réduire drastiquement le nombre d'annulations et ont fait bondir les revenus de BlaBlaCar. La start-up enregistre depuis 2010 une croissance annuelle de 100 % et devrait dépasser les 10 millions d'euros de chiffre d'affaires cette année.

BlaBlaCar n'est cependant pas encore rentable. La société a préféré se lancer à la conquête d'autres marchés européens, comme l'Espagne en 2009, l'Allemagne en 2013 et dernièrement l'Ukraine et la Russie. Cette expansion en Europe lui permet d'afficher un total de 8 millions de membres, dont un million rien qu'en Allemagne. La start-up s'appuie généralement sur des structures de covoiturage déjà existantes dans ces pays et propose un service gratuit, le temps que son réseau de membres se constitue. Seuls les clients

espagnols doivent, comme leurs voisins français, verser une commission à chaque réservation.

La levée de fonds de 100 millions de dollars va permettre à BlaBlaCar de s'attaquer à de nouveaux marchés au delà de l'Europe. Seuls impératifs : au moins 50 millions d'habitants et des infrastructures Internet mobile bien développées. Si la start-up ne désigne pas de pays en particulier, elle exclut à court terme toute expansion aux États-Unis. Entre un prix de l'essence peu élevé et des distances trop importantes entre les grandes villes, BlaBlaCar ne trouve pas dans le marché américain les caractéristiques nécessaires au développement du covoiturage.

Source : Le FIGARO, 2/07/2014

Annexe 2 - La méthode Blablacar pour booster sa croissance

D'autres l'envieraient sans doute. La préoccupation principale de Frédéric Mazzella est la croissance ultrarapide de son entreprise Blablacar. Avec 10 millions de membres, des ambitions en Russie, en Inde, et plus de 200 employés, il est allé chercher des conseils jusqu'en Silicon Valley. Le jeune PDG nous partage quelques-unes de ses méthodes innovantes.

« Depuis nos débuts, nous avons exploré cinq business models avant d'arriver à celui d'aujourd'hui », raconte Frédéric Mazzella, fondateur et PDG de Blablacar, start-up star du covoiturage. Le modèle premium n'a pas convenu. Trop peu d'utilisateurs payaient. Le modèle publicitaire, lui, n'était pas conforme aux valeurs de l'entreprise, qui ne voulait pas voir son site tapissé de publicités. Cibler le covoiturage pour les entreprises s'est révélé trop complexe.

La société a aussi tenté de proposer des réservations. Mais le système, difficile à mettre en place, a généré beaucoup de frustration tant du côté des conducteurs que de celui des passagers. Plus d'un tiers des réservations de passagers aboutissaient à des désistements dans les 48 heures avant le voyage, engendrant du surbooking par les conducteurs et la frustration chez les passagers.

Aujourd'hui c'est finalement un modèle au pourcentage - comme celui de beaucoup de plates-formes - que l'entreprise a choisi. *« Si un conducteur propose une place à 20 euros, on la vend pour 22 euros, précise Frédéric Mazzella. Nous prélevons un tout petit fixe de l'ordre de 80 cents et entre 6 et 10 % sur la vente ».* L'entreprise a aussi choisi de mettre les membres en relation directe par l'échange de leurs numéros de mobile personnel. Afin qu'ils aient toute latitude pour s'arranger entre eux.

Pas de service payant sans volume

Mais en dehors de la France et de l'Espagne, le service demeure gratuit. Dans les nouveaux pays où elle s'installe, comme la Russie ou l'Inde, BlaBlaCar doit d'abord faire grossir sa base de clients afin de proposer une offre crédible, éventuellement payante. *« Il faut attendre une certaine liquidité de marché pour avoir un service qui s'apparente à un vrai moyen de transport avec des lieux de départ, des lieux d'arrivée, des horaires, etc., précise l'entrepreneur. Avant d'arriver à proposer 300 Paris-Lyon, par exemple, il nous a fallu un certain temps ! Et quand on en n'avait que deux ou trois, il nous aurait été difficile de faire payer le service... Un minimum de 50 trajets par jour sur les grands axes nous est nécessaire pour que l'offre soit attractive, et la rendre payante ».*

« Une forte croissance, cela ne se traduit pas par beaucoup de membres, mais beaucoup de nouveaux inscrits, précise le PDG de BlaBlaCar. Avant d'atteindre une grande liquidité de marché - c'est-à-dire suffisamment de trajets sur tous les axes en ce qui nous concerne - il

faut rassembler une grande communauté. La croissance initiale est importante. Mais aujourd'hui, c'est une forte croissance de la communauté dont nous avons besoin ». L'entreprise est ainsi dans une logique d'expansion et dans une période d'investissement pour créer de nouvelles places de marché ailleurs qu'en France.

Un process dirigé par la croissance

Cette croissance est devenue à la fois le moteur et la préoccupation quotidienne du Français. Le service BlaBlaCar devient global, international et doit s'adapter aux différents pays et cultures, tout en gardant sa cohérence globale. *« En interne, nous avons compris que quand la taille de l'équipe doublait chaque année (200 personnes et une quarantaine de recrutements en cours, ndlr), le métier, lui, changeait tous les mois »,* constate le fondateur.

Pas simple. Frédéric Mazzella a donc décidé de chercher conseil auprès d'entreprises qui ont déjà vécu la même situation. Et fin 2014, il a tout simplement emmené toute son équipe produit dans le berceau mondial du numérique : la Silicon Valley. Histoire de rencontrer une dizaine des entreprises les plus en vue dans la Vallée, comme AirBnB, LinkedIn, Paypal, Box, Flipboard, Slack, Secret, Survey Monkey. Et de leur demander les clés de la maîtrise d'une croissance forte et rapide comme seules les plates-formes numériques en connaissent.

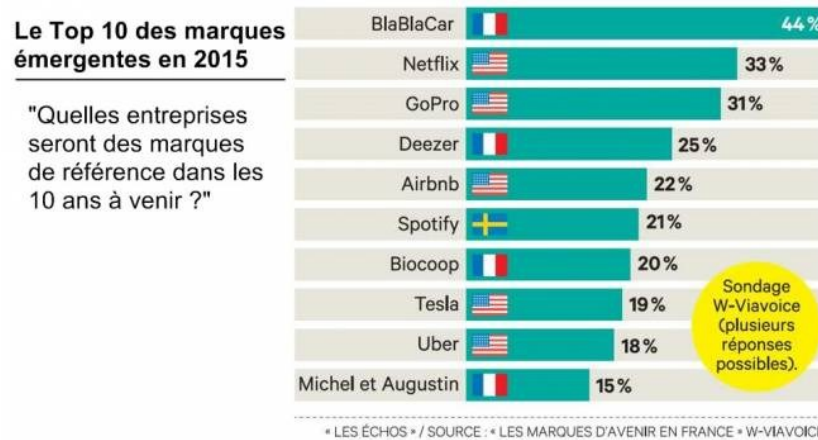
Placer le client au cœur de l'activité

« Les transformations de structure sont énormes », raconte le patron français. *« C'est comme si on disait à tout le monde : « demain, ton travail ne sera plus le même qu'hier ». Et dans toutes ces entreprises, ce changement ultrarapide permanent est une constante ».* BlaBlaCar est rentré dans ses locaux parisiens, qu'il partage avec la pépite française du numérique, Criteo, avec quelques enseignements, quelques règles utiles venues de Californie. *« Dans toutes ces sociétés, la voix du client est roi, et elles ont une boucle de feedback extrêmement rapide »,* explique par exemple le PDG de BlaBlaCar. Une évidence dont les grands de la Silicon Valley ont fait un modèle (la base de clients est mère de toutes les croissances, affirme ainsi FaberNovel dans son étude Gafanomics). L'ergonomie, l'efficacité du service, l'anticipation des évolutions techniques pour supporter la croissance, sur tous les supports, dans toutes les langues, sont au cœur de l'activité.

Des employés, tous recruteurs

Tropisme numérique oblige sans doute, c'est un élément venu de l'industrie classique dans le modèle des Californiens qui a étonnement le plus inspiré Frédéric Mazzella : celui des chefs de produits. *« Construire des équipes purement produits, ce n'est pas très français. Il manque des formations de product manager »,* regrette-t-il. *Paypal a des employés spécialisés sur chacun de ses produits alors que nos employés font beaucoup de choses. Ils travaillent sur la plate-forme, les spécifications pour le développement, l'ergonomie... Les product managers, eux, doivent être bons en puzzle !* Frédéric Mazzella n'hésite d'ailleurs pas à paraphraser Simone de Beauvoir : *« on ne naît pas product manager, on le devient. Il faut une volonté de comprendre ».* Pas étonnant, donc, que le patron de Blablacar consacre entre 30 et 60 % de son temps au recrutement. *« Nous recevons près de 4000 CV par mois et nous n'embauchons que 1 % de ceux qui les envoient. Alors tout le monde dans l'entreprise se comporte en recruteur ».*

Source : L'usine Nouvelle, 27 mars 2015



Annexe 3 – Les offres de co-voiturage en France

Pour aider les voyageurs, KelBillet innove en proposant un moteur de recherche global des offres de co-voiturage. En un seul clic, nous regroupons les offres des meilleurs sites de covoiturage afin de trouver le **covoiturage** qui vous conviendra le mieux. Premier moteur de recherche de covoiturage en France, KelBillet trouve pour vous tous les covoitages disponibles pour le trajet de votre choix ! En une seule recherche vous pourrez comparer les offres de covoitages proposées par plusieurs sites comme BlablaCar, Carpooling.fr ...

Liste des sites de covoiturage

Vous serez sûr de trouver le **covoiturage** qui vous convient, au meilleur prix ! Pour trouver les offres directement sur les sites, vous pouvez effectuer vos recherches une par une sur les sites suivants :



BlaBlaCar

Avec 6 millions de membres et 1 million de personnes transportées par mois, BlaBlaCar est la référence du covoiturage en France et en Europe. Le site propose de nombreux services : calculatrice du prix du trajet, agenda des événements, alertes par mail et applications mobiles.



Carpooling.fr

Carpooling représente la plus grande communauté de covoiturage en Europe. Le site traduit en 7 langues donne accès chaque jour à plus de 800 000 offres de covoiturage. Ce site est clair et facile d'utilisation ; il permet de trouver rapidement un covoiturage et offre le choix du paiement en ligne ou en espèces.



iDVROOM

iDVROOM est le service de covoiturage lancé par la SNCF, qui réunit une communauté de plus de 500 000 covoitureurs. Le site de covoiturage iDVROOM propose des services pratiques : alertes par email pour être informé dès qu'un conducteur propose un trajet sur idvroom.com, calcul automatique du prix et option trajet 100 % filles !



Vadrouille-Covoiturage.com

Site de covoiturage couvrant la France et l'Europe, il permet de réserver ses places de covoiturage directement en ligne. Simple et ergonomique Vadrouille covoiturage permet de planifier facilement un itinéraire pour vos week-ends ou vos vacances.



EasyCovoiturage

Comme son nom l'indique le site [Easycovoiturage](http://Easycovoiturage.com) promet la facilité pour profiter du covoiturage. Plus de 50 000 annonces de covoiturage sont disponibles et le site propose des solutions de covoiturage pour les entreprises et les collectivités.



123envoiture.com

Le site 123envoiture.com est spécialisé dans la mise en œuvre de services de covoiturage pour les entreprises, les festivals, les salons, et autres événements. Il propose une solution de covoiturage pratique et conviviale pour faire des économies et se déplacer librement. A noter : le site 123envoiture a été racheté par la SNCF et rebaptisé iDVROOM.



La Roue Verte

C'est un site de covoiturage dédié au trajet domicile-travail, il est spécialisé dans le covoiturage régulier. L'inscription gratuite vous permet de trouver rapidement les voisins faisant le même trajet que vous ! Si personne n'est trouvé, une alerte mail vous préviendra quand un conducteur est disponible pour du covoiturage.



Covoiturage.com

Covoiturage.com propose un covoiturage adapté à tous : travail, vacances, weekends... Via son forum et ses petites annonces de covoiturage il est facile de trouver rapidement un covoiturage pour pas cher.



Covoiturage-Libre.fr

C'est un site de covoiturage simple et gratuit plutôt que sophistiqué et payant. Ce site a pour but de créer une communauté libre autour du covoiturage et compte déjà plus de 50 000 annonces déposées.



Karzoo

Ce site permet de trouver un covoiturage en France mais également dans d'autres pays européens : Belgique, Allemagne, Luxembourg... Le covoiturage permet à des milliers de personnes de se déplacer autrement en alliant : économie, écologie, convivialité.



Covoiturage-France

Le site Covoiturage-France propose un service de covoiturage pour entreprises et particuliers en France. Il propose des solutions de covoiturage professionnel à destination des entreprises et des collectivités permettant de mettre en relation les salariés pour mutualiser les trajets.



Carstops

Le site propose en permanence des milliers de trajets pour se déplacer partout et à moindre coût. Il propose différents modules de covoiturage en fonction du type de déplacement : covoiturage domicile-travail, événementiel, scolaire, longue distance en France, à l'étranger.



Trajet à la carte

Le site Trajetalacarte.com est un site de covoiturage professionnel, proposant des covoiturages réguliers pour vos trajets de travail. Ils affichent sur une carte les personnes qui effectuent le même trajet quotidien que vous.



Tribu Covoiturage

Le site Tribu Covoiturage propose des covoiturages en trajets réguliers et occasionnels pour conducteurs et passagers sur toute la France. Ce service de covoiturage permet de réduire ses frais de déplacement en toute simplicité.



Green Monkeys

Greenmonkeys.com offre une solution de covoiturage dynamique dédiée aux trajets domicile-travail. La particularité de cette solution permet aux usagers de covoiturer de manière libre et flexible, même avec des horaires variables.

Source : kelbillet.com

Annexe 4 Blablacar se penche sur le profil type de ses covoitureurs



C'est une preuve de plus, s'il en fallait une, que le covoiturage progresse à grande vitesse sur le Vieux Continent. Dans la nuit du 8 au 9 septembre, BlaBlaCar a franchi la barre des 10 millions de membres. Un mois et demi seulement après avoir passé le cap des 9 millions. Le leader européen du covoiturage, d'origine française, aligne désormais les chiffres à son compteur: 12 pays conquis, 73 millions d'euros levés en juillet, 170 salariés. En 2010, alors que l'aventure Covoiturage.fr (le nom de BlaBlaCar à l'époque) tâtonnait encore, son patron Frédéric Mazzella s'imaginait passer le cap des 10 millions d'utilisateurs en... 2018 ! « Nous sommes largement en avance », constate le fondateur, qui, au fil des années, a vu de plus en plus grand. « Plus ça va, plus je pense que ce n'est que le début », s'enthousiasme celui qui imagine pouvoir un jour atteindre les 50 millions d'inscrits en Europe.

En Russie, le dernier territoire où BlaBlaCar s'est implanté, en janvier dernier, 250 000 utilisateurs ont été conquis en seulement trois mois. « Maintenant, ils sont encore plus nombreux », souligne Frédéric Mazzella, sans consentir à révéler le nombre exact.

L'internationalisation n'en est qu'à ses débuts. Depuis la levée de fonds annoncée en juillet, BlaBlaCar étudie la conquête de nouveaux marchés hors Europe. La Turquie, l'Inde et le Brésil ont été évoqués.

« On crée de nouveaux monopoles »

En France, la plus grosse communauté pour l'entreprise, BlaBlaCar déclare détenir 95 % du marché. Son challenger Carpooling, d'origine allemande, ne détiendrait que quelques pourcentages, malgré une croissance honorable. « Des critiques naissent à l'encontre de l'économie collaborative, car en disant qu'on partage et qu'on enlève les intermédiaires, on crée de nouveaux monopoles », fait observer Anne-Sophie Novel, docteur en économie spécialiste de l'économie collaborative, auteure de *La Vie Share*.

Une autre question surgit : à l'heure où les datas constituent une monnaie qui vaut son pesant d'or, ne serait-il pas tentant de revendre les données des 10 millions d'utilisateurs ? « Non ! », s'insurge du tac au tac Frédéric Mazzella. « Ce n'est vraiment pas notre business model ! Personnellement je n'aime pas quand on utilise mes données, donc je ne vois pas pourquoi j'utiliserais celle des autres. Notre seul but c'est d'offrir un service de la plus grande qualité possible ».

Pour l'instant, le modèle économique choisi (des commissions sur le paiement des trajets), assorti de plusieurs levées de fonds, assurent une croissance soutenue à l'entreprise. « BlaBlaCar double son audience et le nombre de places mises en vente tous les ans », remarque Yann Raoul, dirigeant du comparateur de prix Kelbillet qui collabore avec la plateforme depuis ses débuts. La rentabilité, en revanche, n'est pas à l'ordre du jour. « Nous ne sommes pas du tout rentables car nous innovons en permanence et nous investissons à l'étranger », confie Frédéric Mazzella à Challenges en janvier. Quant au chiffre d'affaires, BlaBlaCar ne communique pas dessus.

La SNCF se lance dans le covoiturage

Quelles sont donc les chances de percer dans le marché du covoiturage face à un numéro un si confortablement installé ? C'est une question qui se pose avec acuité à l'heure où la SNCF annonce mercredi 10 septembre le lancement de son service de covoiturage. Il y a un an, la compagnie ferroviaire rachetait l'entreprise de mobilité Ecolutis, editrice de plusieurs sites de covoiturage dont 123envoiture et Easycovoiturage. C'est la fusion de ces deux sites internet qui donne naissance à un troisième, IDVroom, qui se positionne comme la plateforme de covoiturage de la SNCF. « Notre arrivée est parfois perçue comme quelque chose qui intervient trop tard, mais je suis persuadé qu'il y a encore beaucoup de choses à faire sur ce marché », affirme avec détermination Olivier Demaegd, directeur d'Ecolutis.

« Plusieurs histoires industrielles racontent deux choses. D'une part, on peut arriver en deuxième et prendre une place de premier, y compris sur des marchés avec monopole. C'est l'exemple de Google qui a dépassé Yahoo ! D'autre part, on peut se situer en deuxième position et être totalement rentable. C'est le cas de Vivastreet qui est numéro deux derrière Leboncoin ». Le patron l'assure : il n'a pas l'ambition d'être premier. D'ailleurs, avec pour slogan « Le covoiturage au quotidien », IDVroom se positionne sur un segment différent de BlaBlaCar : le premier entend proposer des trajets domicile-travail et domicile-gare, alors que le deuxième offre avant tout des trajets uniques, de 330 kilomètres en moyenne. Pas de réelle concurrence en apparence, donc.

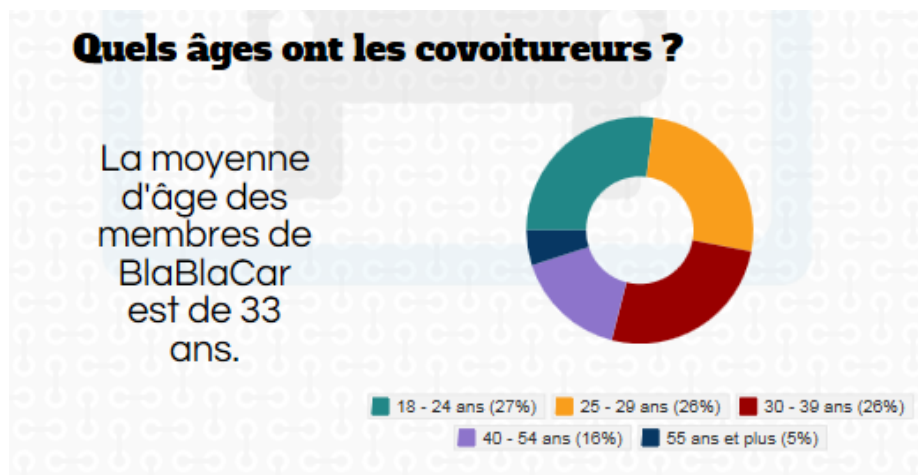
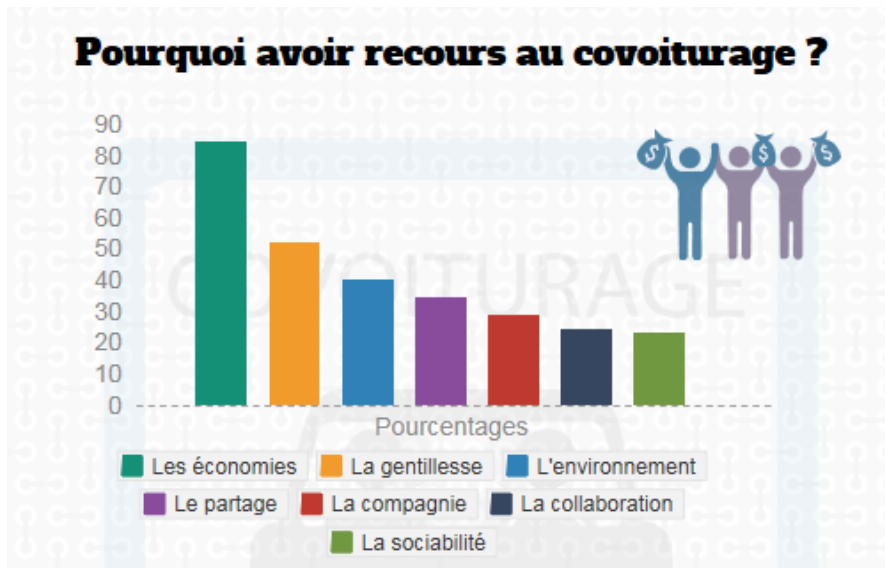
Quel modèle économique ?

Toutefois, rien n'empêche aux utilisateurs d'IDVroom d'utiliser cette plateforme pour partir en week-end ou en vacances. Et ce n'est pas pour déranger Ecolutis. « C'est trop idiot de se fermer la porte des trajets ponctuels : l'existence d'un leader n'empêche pas l'arrivée d'autres acteurs », lance Olivier Demaegd. « Il y a un marché qui mérite qu'on s'y intéresse. De plus, ce sont certes des usages différents mais c'est le même nom de covoiturage. On peut passer de l'un à l'autre ». L'avantage pour ce nouvel acteur : pouvoir profiter de la visibilité de la SNCF et de sa force de frappe. Mais pas de quoi inquiéter Frédéric Mazzella.

« Il n'y a pas grand-chose qui a changé par rapport à l'ancien produit (NDLR : 123envoiture.com), c'est le même avec un marketing différent », analyse le dirigeant. « Tout dépend de l'importance que la SNCF va donner à ce service ».

C'est en effet tout l'enjeu. « L'avantage d'avoir le soutien de la SNCF, c'est que si le covoiturage devient un axe stratégique pour la compagnie ferroviaire, il y aura des moyens », souligne Yann Raoul. A condition qu'en agissant ainsi, la SNCF ne scie pas la branche sur laquelle elle est assise, et ne concurrence pas son offre de train par celle de covoiturage.

En attendant, restent deux défis de taille pour IDVroom. Déjà, drainer suffisamment de conducteurs sur sa plateforme pour que les passagers qui viennent y faire un tour puissent trouver leur bonheur. C'est loin d'être le cas actuellement. En cherchant un trajet Paris-Lille pour vendredi 12 septembre avec quatre jours d'anticipation, aucun résultat n'apparaît. Pour la même recherche, une centaine de voyages apparaît sur Blablacar. Mais surtout, trouver un modèle économique pertinent pour son site internet. Ce qui n'est pas encore chose faite. BlaBlaCar se rémunère grâce aux commissions prélevées sur les réservations qui se font obligatoirement par carte bancaire (le pourcentage variant suivant l'anticipation avec laquelle le passager réserve son trajet). IDVroom, en revanche, a décidé de laisser aux conducteurs la possibilité de faire payer en espèces ou par carte bancaire.



Source : La revue du digital.com, 2015 :

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

OPTION D : SYSTÈME D'INFORMATION

1. Les résultats de la session 2015

Nombre de candidats interrogés : 21	
Distribution des notes	
Moyenne	10,21
Note la plus élevée	19
Note la plus basse	01
Écart-type	5,41
Répartition des notes	
Inférieures à 5	3
Comprises entre 5 et moins de 10	8
Comprises entre 10 et moins de 14	3
Égales ou supérieures à 14	7

En 2015, le nombre de candidats auditionnés a été de 21.

À partir de la session 2013, l'augmentation du nombre de candidats admissibles et auditionnés correspond à une hausse du nombre de places ouvertes au concours dans cette option. En 2014, le nombre de candidats auditionnés était de 19 en 2014, 21 en 2013. Les années précédentes, le nombre de candidats auditionnés étaient de 9 en 2012, 8 en 2011, 12 en 2010, 10 en 2009, 8 en 2008 et 14 en 2007.

Comparativement aux sessions de 2012, 2013, la commission relève une amélioration du niveau moyen des candidats. L'écart de notes s'est accru en 2014 par rapport à 2013. La plupart des candidats n'obtenant pas une note satisfaisante à cette épreuve, semblent peu préparés aux études de cas en système d'information et montrent des défaillances fortes dans un ou plusieurs des domaines que sont la modélisation, la programmation, l'ingénierie réseau, le management des systèmes d'information. Inversement, quelques candidats ont réalisé des prestations orales très satisfaisantes, attestant ainsi qu'il est possible de surmonter cette exigence d'une maîtrise dans ces trois dimensions que sont la modélisation conceptuelle et la programmation, l'ingénierie réseau et le management des systèmes d'information.

Session	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Moyenne	10,21	10,95	8,7	8,9	10,8	10,2	9,3	10,5

2. Les sujets – Présentation et analyse

Quatre sujets ont été proposés². Chaque sujet est une étude de cas présentant des problématiques de systèmes d'information dans une entreprise ou plus généralement une organisation.

Chacun de ces sujets comportait des questions de modélisation et de programmation, d'architecture réseau, de management du système d'information. En outre, depuis cette année, ont été ajoutés en fin d'épreuve une question sur le partage des valeurs de la République en relation avec les problématiques de système d'information.

Le jury attendait du candidat une maîtrise de ces différents domaines en prenant en compte les spécificités du contexte.

Le premier sujet présentait le cas d'une grande société de services et d'ingénierie informatique, la société Digital SI, qui souhaitait développer son offre de services dans le secteur de la santé en particulier dans le domaine de la télémédecine. Dans ce domaine prometteur, les enjeux en termes de système d'information sont importants, notamment en termes de traitement des données, de transmission d'images, de sécurité, confidentialité, de réponses à des besoins et de création de nouveaux usages et nouvelles activités.

La société a mis au point une **solution de télémédecine** qui a été adaptée pour une application spécifique pour le suivi des plaies complexes. Cette application permet aux infirmier(es) et aux médecins en charge du suivi des plaies de leur patient de consulter à distance un chirurgien spécialiste de la cicatrisation des plaies.

Dans un premier temps, il s'agissait de proposer une représentation des besoins fonctionnels des différents acteurs du système de téléconsultation et en particulier la fonctionnalité de planification des consultations. Puis, il convenait de proposer une modélisation de type « objet » pour la gestion des rendez-vous intégrant les besoins fonctionnels exprimés dans les annexes, avant de valider la modélisation proposée en présentant une solution d'implémentation.

Dans un second temps, il s'agissait de décrire l'architecture matérielle et logicielle du système permettant de répondre aux objectifs de sécurité et de confidentialité et permettant de parer aux risques encourus lors de la télétransmission.

Dans un troisième temps, les questions portaient d'une part sur l'analyse des atouts et freins potentiels pour les différents acteurs et les propositions en matière de conduite du changement et d'autre part sur le financement de nouvelles applications informatiques dont l'ingénierie de cette application de télémédecine était un exemple.

Le **second sujet** traitait de la **refonte d'une application de logistique** IT-LOGIS par la société Logis-TIC, filiale du groupe Trans-Fret, dont la spécialité est la logistique et l'affrètement.

Dans un premier temps, après avoir présenté un diagramme permettant de comprendre les besoins du point de vue du gestionnaire de commande, il était demandé de proposer une modélisation intégrant les besoins fonctionnels apparaissant dans les différents documents fournis en annexe. Enfin il fallait montrer l'intérêt d'une programmation objet à partir de l'exemple du calcul des délais d'une mission de transport.

² Ces sujets sont publiés sur le site du Certa à l'adresse <http://www.reseaucerta.org/sujet-examen>

Dans un second temps, il s'agissait de proposer les bases d'un cahier des charges pour la future architecture matérielle et logicielle facilitant l'interopérabilité entre les commanditaires et l'application IT-Logis. La solution proposée devait en outre être illustrée à partir d'un exemple mettant en œuvre un échange de données entre une entreprise cliente et l'application.

Dans un troisième temps, il était demandé de formuler des propositions pour la gestion de ce projet et de préciser le rôle de la maîtrise d'ouvrage et des experts métiers, la constitution de l'équipe projet, l'organisation des différentes phases du projet et la redéfinition des principaux livrables, la méthodologie de déploiement des nouveaux modules.

Le troisième sujet traitait de la refonte d'une **application de gestion des stocks**, l'application Scope-entrepôt pour une entreprise de distribution de matériels électriques à destination de professionnels, l'entreprise ElectroDis.

Outre la qualité des produits destinés à des professionnels, le respect des délais prévus, les exigences de rapidité, le suivi des produits, leur repérage dans les zones de stockage, la rapidité de la transmission de l'information, la traçabilité des produits sont des éléments déterminants voire stratégiques du système d'information de cette gestion des stocks.

Dans une première partie, il s'agissait de proposer une modélisation pour le stockage des produits dans l'entrepôt en utilisant une méthode orientée objet avant de proposer une programmation dans un langage au choix du candidat.

Dans une seconde partie, il s'agissait de proposer une architecture matérielle et logicielle du réseau de l'entrepôt et ses communications avec le PGI et d'élaborer les bases d'un cahier des charges.

Dans une troisième partie, il était demandé de donner une représentation de la chaîne logistique de cette entreprise et de proposer une (ou plusieurs) solution(s) pour le suivi et la traçabilité des articles en précisant leurs implications.

Le quatrième sujet traitait de **l'unification des systèmes d'information commerciaux par la mise en place d'un progiciel de gestion intégré**, pour l'ensemble des filiales d'un grand groupe français, la société LUMEN France, filiale d'un groupe international et spécialisée dans la distribution de matériel d'éclairage à destination des professionnels dans différents secteurs tels que la santé, les salles de spectacles etc.

Dans la première partie, il s'agissait d'élaborer la (ou les) diagramme(s) représentant les besoins auxquels doit répondre le progiciel du point de vue du domaine commercial, puis de proposer une modélisation statique représentant l'ensemble des données et enfin de montrer l'intérêt de la programmation « objet », en proposant une solution d'implémentation pour effectuer une remontée d'informations commerciales dont les modalités étaient présentées en annexe.

Dans la seconde partie, il était demandé de proposer un cahier des charges pour la future architecture matérielle et logicielle du réseau pour améliorer la sécurité et la confidentialité et pour éviter les pannes et coupure de connexion à internet.

Dans la troisième partie, il était demandé de caractériser la gestion électronique des approvisionnements, également dénommée *e-procurement*, ainsi que ses conditions de mise en œuvre avant d'en présenter les atouts et limites.

En conclusion de chaque épreuve orale, était posée une question sur la façon de « faire partager les valeurs de la République » telles que la « liberté, l'égalité, la fraternité ; la laïcité ; le refus de toutes les discriminations », les « principes de la vie démocratique », la façon d' « aider les élèves à développer leur esprit critique, à distinguer les savoirs des opinions ou des croyances, à savoir argumenter et à respecter la pensée des autres » (Arrêté du 1er juillet 2013 relatif au référentiel des compétences professionnelles des métiers du professorat et de l'éducation).

Les thématiques abordées dans ces questions ont été les suivantes : réseaux sociaux et dénigrement des élèves, la citoyenneté numérique, le mouvement « anonymous » ou le cyber-activisme et les valeurs de la république, « les pratiques de cyber-délation une menace pour les valeurs de la république ? » Il était demandé au candidat, comment cette question pourrait être abordée avec des élèves.

3. Le traitement des études de cas par les candidats

3.1- Commentaires sur le fond

Tous les sujets d'oraux sont des études de cas présentant des problématiques de systèmes d'information dans une entreprise ou plus généralement une organisation. Dans ces études de cas, les problèmes identifiés et les solutions proposées sont inéluctablement liées au contexte dans lequel les applications informatiques et les infrastructures réseau s'inscrivent. Aussi, en premier lieu, le candidat doit-il appréhender et présenter le contexte spécifique du système d'information et en tenir compte dans son argumentation ou ses développements. Chaque cas présente des problématiques particulières qu'il est important d'identifier et d'intégrer dans le traitement des questions. Les candidats qui présentent des solutions déconnectées du contexte sont pénalisés d'autant plus que cela les conduit souvent à proposer des solutions erronées.

D'une manière générale, les questions étaient relativement ouvertes et n'appelaient pas une solution unique. Si, pour les candidats, ces questions paraissaient parfois déstabilisantes, ces questions ont pour objectif de permettre aux candidats de mettre en valeur leurs compétences et leurs connaissances et à choisir des angles de traitements pertinents pour ces questions.

Pour chacun des cas, le candidat devait mobiliser des compétences dans trois domaines : la modélisation et la programmation, l'ingénierie réseau, le management des systèmes d'information. En outre, dans chacun de ces domaines le candidat doit mettre à jour ses connaissances en prenant compte les évolutions qui sont particulièrement importantes en systèmes d'information. Ainsi, par exemple, cette année, il était demandé de montrer l'intérêt de l'approche objet pour le développement d'applications informatiques. Les candidats qui ne maîtrisaient pas l'approche objet se sont trouvés très fortement pénalisés.

Dans le domaine de la modélisation, il était demandé de représenter l'expression des besoins fonctionnels à partir des documents multiples fournis aux candidats tels que des comptes - rendus d'entretiens, des copies d'écran, des extraits de modélisation. La partie programmation privilégiait l'approche objet à partir d'une modélisation sous forme de diagramme de classes puis l'écriture d'un ou plusieurs traitements de type objet en proposant une implémentation de méthodes. La modélisation a été bien réalisée par les candidats qui l'ont effectuée. Cependant, certains candidats omettent complètement de traiter cette partie. D'autres ont une maîtrise insuffisante des concepts objets correspondant aux exigences de ce concours. Par exemple, cette modélisation mobilisait des concepts de type agrégation, composition,.. au travers desquels les candidats pouvaient mettre en valeur leur connaissance d'UML. La programmation a été un élément discriminant entre ceux qui

l'ont réalisée et ceux qui ne l'ont pratiquement pas traitée. De plus, trop souvent, le lien n'a pas été effectué entre le diagramme de classe et l'implémentation dans un langage orienté objet.

Dans le domaine de l'ingénierie et des problématiques « réseau », les candidats ayant bien réussi sont ceux qui ont identifié les problèmes spécifiques posés dans le cas, tels que la sécurité, les volumes, les exigences de disponibilités et qui ont apporté des solutions appropriées.

Dans le domaine du management des systèmes d'information, les candidats devaient mobiliser et mettre en valeur leur culture et leur connaissance des enjeux organisationnels et stratégiques, de l'évolution des technologies et des systèmes d'informations. Les candidats qui ont cerné ces enjeux managériaux et qui ont été capables de les mettre en perspective par rapport à des interrogations et des évolutions actuelles sont appréciés. Inversement les candidats n'ayant aucune culture ou qui se refusent à traiter cette question sont fortement pénalisés. Etre professeur dans le domaine informatique nécessite, outre la maîtrise technique, une aptitude à prendre en considération les enjeux et des impacts sur l'organisation et les individus, aptitude qui est au cœur de ce que l'on entend par management des systèmes d'information.

S'agissant de la question des valeurs de la république dans le monde des systèmes d'information, les réponses interrogatives, réfléchies et nuancées des candidats ont été appréciées.

3.2- Commentaires sur la forme

Le jury a apprécié les candidats qui structurent clairement leur propos et qui répondent clairement et nettement aux questions posées.

Cependant, pour certains candidats, il faut également penser à l'attitude lors de la présentation et à la qualité des transparents.

4. Conseils aux candidats

Les études de cas de l'épreuve orale couvrent trois domaines : la modélisation et la programmation, l'ingénierie réseau, le management des systèmes d'information.

Pour mettre toutes les chances de son côté le candidat a intérêt à couvrir ces trois domaines. Une partie même très bien traitée ne saurait compenser un traitement trop partiel des autres parties.

Les exposés des candidats aux épreuves orales font apparaître que beaucoup de candidats sont de fait spécialisés dans un (ou quelques) domaine(s). Souvent spécialistes de l'informatique et/ou des réseaux, les connaissances des candidats sont dès lors ancrées dans un domaine très circonscrit et trop limité. Pour l'option système d'information, il n'est pas acceptable de connaître uniquement le domaine des réseaux ou uniquement un type de programmation. De plus, les connaissances de certains candidats sont insuffisantes dans le domaine de l'économie et de la gestion. Or, pour une bonne compréhension des systèmes d'information, en particulier pour de futurs enseignants de ce domaine, il convient d'en appréhender le contexte économique et managérial. Les systèmes d'information sont conçus dans des organisations et par des entreprises insérées dans un tissu économique, industriel et commercial dont il faut chercher à appréhender les mécanismes dans leur complexité. Même si cette compréhension ne se traduit pas de manière directe dans les enseignements

d'informatique, réseau ou de système d'information, cette compréhension permet de transmettre ces connaissances indispensables pour des élèves futurs professionnels des systèmes d'information insérés dans l'économie et la société.

Pour préparer le concours, les candidats peuvent tirer parti de l'opportunité des formations en ligne et/ou en présentiel organisées par les universités afin de préparer les épreuves de l'option Système d'information, ainsi que les épreuves transversales d'économie et management qui constituent le tronc commun d'une Agrégation d'Economie et Gestion.

De plus, au-delà des connaissances propres à chaque domaine, il faut impérativement que l'exposé mette en valeur l'aptitude du candidat à mobiliser ses connaissances dans un contexte particulier. Le candidat ne doit pas se limiter à des considérations générales par exemple sur les réseaux, les méthodes orientées objet ou le management des systèmes d'information.

Certains candidats semblaient déroutés par les questionnements relativement ouverts et offrant la possibilité de réponses multiples. Les candidats doivent donc le plus souvent effectuer des choix qu'ils doivent argumenter. C'est au travers de ces choix et de leurs justifications argumentées qu'ils mettent en valeur leurs compétences et connaissances.

Pour la présentation orale, il est conseillé aux candidats de mettre l'accent sur les connaissances qu'ils maîtrisent plutôt que d'aligner des concepts dont ils ne maîtrisent pas la signification. Les erreurs grossières, telles que par exemple des solutions réseaux ou des programmation aberrantes, sont fortement pénalisées par le jury. Les concepts de base doivent être maîtrisés : ne pas réussir à expliquer ce qu'est un cas d'utilisation, à quoi sert un proxy ou ce qu'est le polymorphisme n'est pas acceptable, puisque ce sont des notions élémentaires qui devront être transmises aux futurs étudiants. Les thématiques et concepts clés du management des systèmes d'information doivent également être connus. Il s'agit en particulier de thématiques telles que les enjeux organisationnels et stratégiques du système d'information, la gouvernance des systèmes d'informations, les problématiques de l'externalisation, l'estimation des coûts, la chaîne de valeur, l'avantage concurrentiel, la gestion de projet de système d'information, l'évaluation des systèmes d'information...

Tous les sujets comportent trois dimensions : modélisation et programmation associée, ingénierie réseau, management des systèmes d'information.

En ce qui concerne la modélisation, la programmation et l'ingénierie réseau, les candidats doivent traiter ces différentes parties. Ainsi, même si le candidat a traité brillamment les questions d'ingénierie réseau, il sera très fortement pénalisé s'il n'a pas traité les questions de modélisation ou de programmation.

Nous attirons l'attention du candidat sur le fait que tous les sujets comportent une dimension management des systèmes d'information. Il est donc important d'analyser les enjeux organisationnels et stratégiques de l'entreprise ou de l'organisation et d'appréhender le système d'information en étroite relation avec ces enjeux. Il convient également d'avoir une bonne connaissance actualisée de l'univers professionnel de l'informatique et des nouvelles technologies. La façon dont le système d'information est organisé dans l'entreprise est également à prendre en compte : département informatique interne, filiale dédiée à la conception du SI pour les entreprises d'un groupe, externalisation etc.. Plus généralement nous conseillons au candidat d'étudier un ou plusieurs ouvrages de référence en management des systèmes d'information.

Tous les sujets comportent les trois dimensions modélisation et programmation associée, ingénierie réseau, management des systèmes d'information. Il est impératif de maîtriser les connaissances fondamentales dans ces trois domaines, d'actualiser ces connaissances et de les mobiliser pour traiter le cas proposé et ses problématiques spécifiques.

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

OPTION E : PRODUCTION DE SERVICES (BANQUE ET ASSURANCE)

1. Les résultats de la session 2015

Nombre de candidats interrogés : 15	
Distribution des notes	
Moyenne	09.43
Note la plus élevée	18
Note la plus basse	05
Écart-type	3.73
Répartition des notes	
Inférieures à 5	0
Comprises entre 5 et moins de 10	9
Comprises entre 10 et moins de 14	4
Égales ou supérieures à 14	3

Les prestations orales des candidats de 2015 sont globalement équivalentes à celles de 2014 à l'exception remarquée de la dernière candidate de la session qui a fait un exposé excellent.

2. Les sujets

Les trois sujets retenus lors de cette session s'appuient sur des cas concrets soulevant des problématiques de production de service dans des banques de détail et l'assurance. Il est à noter que les sujets plus « calculatoires » ne sont pas « tombés » cette année, ce qui a sans doute favorisé des journées plus « homogènes » qu'en 2013 et en 2014 et explique peut-être en partie la meilleure moyenne (les sujets calculatoire pouvant déstabiliser les candidats n'ayant pas de bonnes compétences des techniques bancaires).

Sujet	Thématiques	Questions
1	Mise en place de la loi sur les clientèles financièrement fragiles dans un groupe de bancassurance mutualiste	Le sujet 1 est intégralement reproduit en annexe, ainsi que des éléments de corrigés
2	Fidélisation et satisfaction d'un client réclamant dans la bancassurance	- Rappeler les enjeux de l'acceptation de la clause bénéficiaire en cas de décès

		- Quelles sont les dispositions prises par les banques et les assurances face aux contrats dits en déshérence ? - Comment traitez-vous le dossier de ce client mécontent qui se plaint de la mauvaise gestion de son sinistre auto ? - M. Dupond semble être un client moderne et tourné vers les nouvelles technologies. Comment lui présenter le paiement sans contact ?
3	Le rachat de crédit immobilier	- Exposez le comportement de ménages par rapport aux rachats de crédits immobiliers - Donner une vue d'ensemble de cette tendance au rachat de crédits immobiliers - Exposez les divers éléments, lors de la renégociation, qui influencent l'arbitrage fait par le client - Evaluer la tendance, en matière de projection, pour savoir si ce phénomène de rachat de crédits immobiliers peut durer. - Enfin, prendre en compte la dimension macro économique de la politique de taux de la BCE. A ce titre, il faudrait décrire cette politique puis préciser votre point de vue sur la pertinence de celle-ci par rapport au sujet qui vous préoccupe.

3. Le traitement des sujets par les candidats

Sur le FOND

La troisième session de cette option a confirmé la tendance observée en 2014 d'une meilleure compréhension de l'épreuve par les candidats. Par ailleurs, nous avons observé une généralisation d'exposés structurés autour d'une problématique et d'un plan.

Sur ce point, la problématique ne doit pas être considérée par les candidats comme « un passage obligé » si la mise en situation ne s'y prête pas. On préférera un candidat qui respecte la mise en situation proposée et traite l'ensemble des dossiers sans problématique plutôt qu'un candidat qui propose une problématique « artificielle » et ne permettant pas de justifier le plan retenu. Le jury évalue les capacités des candidats à enseigner. Leur capacité à problématiser est favorablement appréciée quand elle a un intérêt pédagogique. Les problématiques incompréhensibles ou totalement en décalage avec la suite de l'exposé ne sont pas au bénéfice du candidat.

Dans cette épreuve, les candidat-e-s sont invités à résoudre un cas pratique mettant en lumière leurs connaissances :

- Dans les domaines du programme permanent « production de services »
- Dans les domaines spécifiques de la banque et de l'assurance. Chaque sujet proposé guide la candidate ou le candidat dans ses pistes de réflexion en posant un certain nombre de questions. Les meilleures prestations sont celles des candidat-e-s qui ont réussi à se détacher du questionnement et à construire un plan cohérent, personnel et pertinent permettant de traiter, dans sa globalité, les différents dossiers. Certains candidat-e-s ont fait des recherches dans les outils de bases (code monétaire et financier par exemple) sans appréhender l'aspect plus global du sujet. Il est important que les candidats s'interrogent sur les enjeux du sujet et resituent ces derniers dans l'actualité récente, que celle-ci soit économique ou bien législative. La maîtrise des lois et réglementations récentes et leurs maîtrises par les candidats semblent incontournables. Nous avons pu vérifier lors des discussions avec le jury que ce n'était pas toujours le cas.

Peu de candidat-e-s maîtrisent les connaissances de base dans les trois domaines : production de services, banque et assurance. Les questions des membres du jury visent à vérifier les connaissances des candidats sur l'ensemble du programme et nous avons souvent pu constater des lacunes lors de l'entretien avec le jury. Il est important que les candidats se préparent à avoir des questions sur l'ensemble du programme même si le sujet qu'ils ont eu à traiter relevait clairement d'un domaine.

Les sujets proposés invitent explicitement les candidat-e-s :

- à réaliser un diagnostic d'une situation et à mettre en place des solutions pratiques, parfois situé au sein d'un réseau de bancassurance précis (BNP, Caisse d'Epargne),
- à situer la thématique dans le contexte plus large du monde de la finance. Le plan choisi doit mettre en avant les capacités de réflexion et d'analyse et ne doit pas simplement être construit autour des questions posées. Les références aux auteurs et aux textes

réglementaires sont valorisées. Lors de l'échange avec les membres du jury, les candidat-e-s doivent nécessairement montrer leur aptitude à adopter différents points de vue et témoigner de leur capacité à prendre de recul pour :

- relativiser l'efficacité des solutions proposées
- faire preuve de connaissances sur le thème abordé

Sur la FORME

L'exposé

Les candidat-e-s n'ont pas tous respecté les modalités de l'épreuve ; en particulier dans la dimension « gestion du temps ».

- En 2015, seuls deux candidat-e-s ont utilisé l'intégralité des 40 minutes d'exposé avec, dans au moins un des deux cas, une utilisation à bon escient du temps imparti. 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. Il faut cependant éviter les exposés de moins de 30 minutes.

- La communication orale a également une place importante dans l'évaluation ; les candidat-e-s doivent faire preuve de qualités évidentes dans ce domaine pour, d'une part, valoriser leurs savoirs et pour d'autre part, mettre en avant les aptitudes indispensables d'un-e enseignant-e. La plupart des candidat-e-s préparent un transparent pour visualiser le plan, illustrer leur propos par un schéma ou encore définir certains concepts. Il est recommandé de s'entraîner, au préalable, dans l'utilisation du transparent et la manipulation du rétroprojecteur, sinon, le recours à ces outils risque de desservir le candidat, plutôt que d'agrémenter son exposé. En particuliers, le transparent doit être laissé suffisamment longtemps pour que ce qui est écrit puisse être pris en note. Un candidat peut s'aider de notes manuscrites établies au cours de sa préparation mais il ne doit pas les lire.

Il est important que le candidat regarde fréquemment les membres du jury et n'hésitent pas à s'arrêter si ce dernier manifeste de façon non verbale des manifestations d'incompréhension ou d'étonnement.

L'entretien

Au cours des échanges avec les membres du jury, les candidat-e-s doivent toujours s'interroger sur le sens et la portée des questions posées. En effet, certaines questions appellent des réponses concises, quand d'autres nécessitent des développements plus approfondis. Les candidat-e-s doivent savoir que les membres du jury cherchent à valoriser les connaissances des candidats dans les deux programmes de l'option. Les questions ont pour objectif de compléter les propos du candidat, d'inviter à une réflexion personnelle, construite et argumentée.

4. Conseils aux candidats

Sur les connaissances attendues

- S'appropriier 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 et calculatoires,
- Connaître les acteurs et les événements marquants de ce secteur : lois, réformes, évolution des réglementations etc...
- Actualiser régulièrement ses acquis dans un domaine où l'actualité est en perpétuelle évolution.

Sur la prestation

- Bien gérer les 4 heures de préparation entre les diverses phases de :
 - o Appropriation et analyse du cas
 - o Réflexion, recherches d'information et rédaction de solutions
 - o Construction de l'exposé et définition d'une stratégie de présentation.
- S'entraîner à résoudre un cas pratiques dans le temps imparti.
- Savoir s'organiser lors de la présentation orale et adopter, face au jury, un comportement ouvert et valorisant :
 - o Introduire le thème proposé et dégager clairement une problématique
 - o Annoncer et justifier le plan choisi et le respecter
 - o Définir les termes techniques et les concepts énoncés
 - o Développer de façon cohérente le plan annoncé en respectant l'équilibre des parties
 - o Conclure et éventuellement élargir la thématique traitée.

Il convient de rappeler que dans cette épreuve, le jury évalue la capacité de la candidate ou du candidat à se placer :

- d'une part, du point de vue de l'enseignant-e qui possède des connaissances solides et des qualités de pédagogue
- et, d'autre part, du point de vue du professionnel en situation, capable de trouver des solutions adaptées, et de justifier ses choix. L'entretien est l'occasion pour la candidate ou le candidat de montrer son pouvoir de conviction, ses capacités d'analyse, de communication, d'argumentation et d'adaptation. Les meilleurs candidat-e-s font preuve de réactivité à réagir positivement aux questions posées.

5. Exemple de sujet

Le sujet est présenté dans son intégralité et suivi de commentaires sur les attendus du jury.

SUJET N° 1

MISE EN SITUATION :

Depuis 2003, la Caisse d'Epargne cherche à moderniser son image tout en capitalisant sur une image de **marque forte**. Après s'être appuyé sur un nouveau concept d'agence qu'elle poursuit cette stratégie visant à mettre en avant l'image d' « **une banque universelle de proximité**, au service des hommes, des entreprises et des territoires » (source : <http://groupe.caisse-epargne.com>)

TRAVAIL A FAIRE :

Vous êtes responsable Marketing Communication d'une des Caisse d'Epargne régionale et vous êtes chargé de préparer le plan de communication pour annoncer, aux sociétaires et aux clients la stratégie des caisses d'Epargne **pour mettre en application la loi sur les clientèles financièrement fragiles**. Outre les obligations légales et le respect de la stratégie définie nationalement, les administrateurs ont soulevés, lors de la dernière assemblée générale, leurs inquiétudes sur les conséquences de la crise économique vis-à-vis des clients locaux, en particuliers les plus jeunes et les risques que cette situation pourrait entraîner sur la désertification de la région. Le rôle d'une caisse d'Epargne dans le financement de l'entrepreneuriat (sous toutes ses formes) et le micro-crédit ont donc également été soulevés.

Il vous est demandé de réaliser un plan de communication visant à informer l'ensemble des acteurs de la gouvernance des conséquences de la loi sur les clientèles financièrement fragiles. En particulier, on attend de vous :

- Que vous définissiez les notions de pauvreté, et de personnes fragiles, non seulement en revenant sur la définition proposée par le décret mais aussi par la façon dont cette notion est définie par les économistes (annexe 5).
- Que vous présentiez les enjeux pour le réseau des caisses d'Epargne à se positionner sur cette question ;
- Que vous présentiez les initiatives possibles en la matière, entre respect des obligations et services d'accompagnement tout au long de la relation client. Vous situerez en particulier l'offre de la caisse d'Epargne par rapport à l'offre de la banque Postale en mobilisant un cadre théorique d'analyse des services adapté.
- Que vous présentiez la notion de parcours et que vous reveniez sur la façon dont le dispositif d'accompagnement de la clientèle en situation de fragilité financière peut s'insérer dans un parcours « j'ai des difficultés financières » et favoriser un maintien d'une relation de confiance et de fidélisation (aujourd'hui, c'est le principal motif de fermeture des comptes).

Annexe 1 : La clientèle financièrement fragile, un nouvel enjeu pour les banques de détail

La clientèle financièrement fragile, un nouvel enjeu pour les banques de détail

Par **Vincent MIGNOT** - Publié le mercredi 27 novembre 2013 à 14h53

Comment les banques doivent-elles s'adresser à leurs clients en situation de fragilité économique ? Ailancy, cabinet de conseil spécialiste de la banque de détail, tente de répondre à cette question dans une récente étude, réalisée avec un autre cabinet de conseil, Koïné, spécialisé en stratégie éthique et solidaire.

Les enseignes bancaires sont actuellement confrontées à un double phénomène. La progression des situations de fragilité économique de leurs clients d'abord, en liaison avec la crise économique. Selon Ailancy, « entre 20 et 25 millions de personnes » font aujourd'hui face à des difficultés sociales et financières « permanentes ou structurelles », liées au chômage, à la vieillesse, à la maladie...

La pression croissante des pouvoirs publics ensuite. La loi de séparation et de régulation des activités bancaires de juillet 2013 impose en effet aux banques de détail de proposer une « offre de services bancaires adaptés aux clients fragiles », ce qui est déjà assez largement le cas grâce à la Gamme de moyens de paiement alternatifs au chèque (GPA), disponible dans la plupart des enseignes. Mais elle introduit une autre obligation : celle de détecter les difficultés financières de leurs clients afin de pouvoir leur fournir des conseils de gestion de budget et une offre de produits adaptés. « Le rôle des banques dans [ce domaine] ne fait plus de doute selon le législateur », constate Ailancy dans l'extrait de son étude diffusée à la presse. Des exigences « potentiellement très coûteuses pour les établissements », poursuit le cabinet de conseil, « si elles ne sont pas [intégrées] à leur politique commerciale ».

Lire aussi : La « situation financière fragile » des clients bientôt définie par décret

Un modèle économique à trouver

Selon Ailancy, les banques ont tout intérêt à s'adapter rapidement à cette nouvelle donne. Pour une raison simple : si elles ne s'adressent pas à cette clientèle, d'autres le feront à leur place. A l'exemple du Compte-Nickel, conçu par un acteur non-bancaire, la Financière des paiements électroniques, et qui commence à proposer ses moyens de paiement low cost dans certains bureaux de tabac.

Il s'agit ainsi, pour Ailancy, d'inventer un modèle économique, intégrant à part entière la gestion des « clientèles fragiles » : « C'est (...) la quadrature du cercle : comment offrir des services [low cost] à des clients souvent exigeants en demande de services personnalisés et spécifiques ? ». Pour le cabinet de conseil, cette intégration représente un coût, mais elle permet aussi d'engranger des retours positifs. Elle permet notamment une fidélisation des clients en difficulté dont la situation reviendra un jour à la normale, mais aussi des autres clients qui savent qu'ils seront accompagnés en cas de problème. Autre avantage : elle permet, en donnant aux collaborateurs une meilleure image de leur métier, d'améliorer leur motivation et de faire baisser l'absentéisme.

L'exemple de La Banque Postale

A titre d'illustration, Ailancy détaille quelques exemples d'initiatives déjà prises par les banques, celle notamment de la Banque Populaire Atlantique, qui a créé une agence dédiée à l'accompagnement des clients fragiles, en liaison avec des associations spécialisées dans le micro-crédit.

Annexe 2 : Présentation de l'offre d'accompagnement de la clientèle en situation de fragilité financière, site de la Caisse d'Epargne

Offre d'accompagnement de la Clientèle en situation de Fragilité financière (OCF)

Pour la clientèle en situation de fragilité financière ou qui ne peut plus utiliser de chéquier, la Caisse d'Epargne propose l'Offre d'accompagnement de la Clientèle en situation de Fragilité financière (OCF)

Cette offre est exclusivement réservée aux personnes pour lesquelles :

- la Caisse d'Epargne a apprécié une situation de fragilité financière compte tenu, de l'existence d'irrégularités de fonctionnement du compte ou d'incidents de paiement répétés pendant trois mois consécutifs et du montant des ressources portées au crédit du compte.
- un chèque impayé ou une déclaration de retrait de carte bancaire est inscrit pendant trois mois consécutifs au fichier de la Banque de France, centralisant les incidents de paiements de chèques ou la Caisse d'Epargne a retiré le chéquier ou ne souhaite pas remettre de chéquier.
- la demande tendant au traitement de leur situation de surendettement a été déclarée recevable par la commission de surendettement (en application de l'article L. 331-3-1 du code de la consommation).

Cette offre est souscrite pour une durée indéterminée et vous permet d'avoir accès à un nombre restreint de produits et services.

L'offre est forfaitaire et comprend :

- La tenue, la fermeture et, le cas échéant, l'ouverture du compte de dépôt
- Une carte de paiement à autorisation systématique (Carte VISA Electron Sensea)
- Le dépôt et le retrait d'espèces dans l'agence Caisse d'Epargne où le compte est géré
- Quatre virements mensuels SEPA, dont un Virement permanent, ainsi que des prélèvements SEPA en nombre illimité
- Deux chèques de banque par mois
- La consultation et la gestion du compte à distance ainsi que la possibilité d'effectuer à distance des opérations de gestion vers tous ses comptes Caisse d'Epargne via le service Direct Ecureuil Internet,
- Un système d'alertes sur le niveau du solde du compte (AlertEcureuil),
- La fourniture de relevés d'identités bancaires
- Le plafonnement spécifique des commissions d'intervention prévues à l'article R. 312-4-2 du Code monétaire et financier (4 € par opérations dans limite de 20 € par mois)
- Un changement d'adresse une fois par an
- Le Libre-Service Ecureuil (LSE) : accès à tous les DAB-GAB du réseau des Caisse d'Epargne.

Pour plus de renseignements, n'hésitez pas à prendre contact avec votre conseiller Caisse d'Epargne.

Annexe 3 : Articles sur les actions de la Banque Postale en faveur des clients fragiles financièrement

1. « L'Appui » de La Banque Postale soutenu par l'Etat dans le cadre de « La France s'engage »

24 juin 2014

« La France s'engage », démarche inédite portée par le Président de la République, a vocation à identifier, mettre en valeur, soutenir et faciliter l'extension d'initiatives socialement innovantes.

« La France s'engage » est une démarche inédite, portée directement par le Président de la République, François Hollande. Elle a vocation à identifier, mettre en valeur, soutenir et faciliter l'extension d'initiatives socialement innovantes, portées bénévolement par des individus, des associations, des fondations au service des défis nouveaux de notre société.

Le 24 juin, François Hollande a présenté les 15 initiatives d'engagement solidaire qui font bouger la France. « L'Appui » de La Banque Postale, plateforme de conseil et d'orientation bancaire et budgétaire dédiée aux clientèles en situation de fragilité financière, fait partie de ces 15 initiatives remarquées.

L'appui, une initiative pionnière de médiation bancaire

La mission de « L'Appui » est double :

- accompagner les clients de La Banque Postale rencontrant des difficultés financières ponctuelles ou récurrentes,
- améliorer la prévention des situations de fragilité financière. « L'Appui » est une plateforme bancaire d'information et d'orientation, accessible à l'initiative du client via un numéro unique non surtaxé.

A ce jour, la plateforme compte 23 collaborateurs, formés à l'analyse budgétaire. Les chargés de clientèle répondent à une soixantaine d'appels par jour et ont déjà accompagné plus de 1 200 clients, depuis son ouverture en novembre 2013. Après une période d'expérimentation de quelques mois au travers de pilotes régionaux, le dispositif d'orientation est désormais national.

2. La Banque Postale reçoit le prix de « La Banque Accessible »

20 novembre 2014



La Banque Postale s'est vu décerner, par Choisir-ma-Banque.com, **le Prix spécial 2015 « La Banque pour tous »** qui vient récompenser **son implication auprès des clientèles fragiles**. Le Jury a récompensé les dispositifs mis en place par La Banque Postale pour être accessible et accompagner les clientèles fragiles, tels que « L'Appui ». Une belle reconnaissance pour ce dispositif innovant qui vient de fêter son premier anniversaire.

L'Appui, une initiative pionnière de médiation bancaire

« L'Appui » est une plateforme bancaire d'information et d'orientation, accessible à l'initiative du client via un numéro unique non surtaxé.

La mission de « L'Appui » est double :

accompagner les clients de La Banque Postale rencontrant des difficultés financières ponctuelles ou récurrentes,

améliorer la prévention des situations de fragilité financière (mise en relation avec des partenaires, associations ou acteurs sociaux volontaires, pour favoriser l'accès aux droits).

Lancé il y a tout juste un an, « L'Appui » a accompagné plus de 2 600 clients. La plateforme a renforcé son dispositif : désormais 30 collaborateurs répondent aux appels des clients et ce, à des plages horaires élargies.

De par sa mission de service public - l'accessibilité bancaire -, La Banque Postale a, depuis sa création, porté une attention particulière à ses clients financièrement fragiles et proposé des produits et services adaptés à ses besoins.

Annexe 4 : Les parcours d'un client bancaire

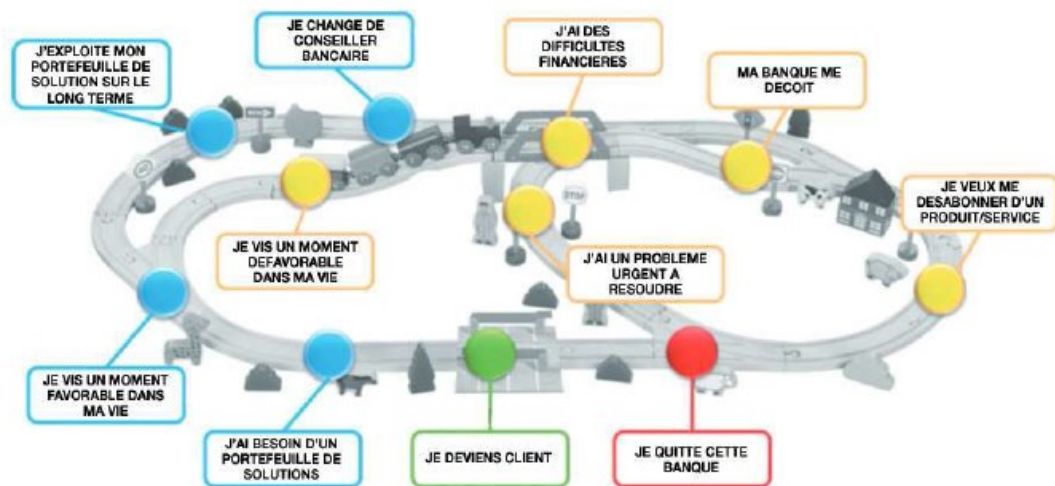


Illustration de ce que pourraient être les 11 parcours client dans la banque de détail

Source : Extraits du Livre blanc de l'excellence client, Institut National de la Relation Client, 2016

Annexe 5: Le concept de pauvreté et ses origines, d'après la banque mondiale

Cette institution ne parle pas explicitement, comme le PNUD, de «pauvreté humaine». Bien qu'elle ne donne pas de définition précise des types de pauvreté qu'elle analyse, son raisonnement distingue pauvreté absolue et pauvreté relative. La pauvreté absolue correspond à un niveau de revenu nécessaire pour assurer la survie des personnes. En général, ce seuil est calculé en fonction d'un régime alimentaire de base. La pauvreté relative, quant à elle, reflète une conception plus axée sur la répartition des revenus ; elle signifie avoir «moins que les autres». Cette notion renvoie au niveau de revenu nécessaire pour participer à et vivre dans une société particulière (logement, habillement...). Les types de pauvreté abordés par la Banque mondiale sont donc particulièrement centrés sur l'aspect monétaire. (...) Parmi les «nouveau-tés» du rapport 2000, il y a la vulnérabilité, dont la Banque mondiale précise qu'un indicateur ne saurait l'évaluer dans sa dimension dynamique (les taux de fréquence d'entrée et de sortie de la pauvreté). Face à cela, elle préconise de mener des études à partir des données fournies par les enquêtes de consommation ou les recensements (tout en admettant que ces informations sont souvent insuffisantes). «Comme ce concept est dynamique, il ne peut être mesuré en observant les ménages une fois seulement [...]. Il existe maintenant un consensus croissant sur le fait qu'il n'est ni possible ni souhaitable d'appréhender la vulnérabilité par un seul indicateur. » [BM 2000 : 19] La Banque mondiale n'évoque toutefois pas les indicateurs susceptibles de constituer une approche plus satisfaisante. Pour cette institution, la «vulnérabilité» ne semble donc pas être mesurable à proprement parler.

(...) La Banque mondiale est-elle plus lucide que le PNUD en admettant que les composantes non économiques ne sont pas quantifiables ? En effet, parmi les «nouvelles» dimensions de la pauvreté (le *voicelessness* et le *powerlessness*), des indicateurs clairs et précis font défaut. Ou bien, la «pauvreté humaine» reflète-t-elle une finalité différente du développement, impliquant des politiques particulières de lutte contre la pauvreté ?

(...) La Banque mondiale ne fait quasiment jamais référence aux potentialités ou aux capacités. En revanche, elle utilise largement la notion d'«opportunité». Dans le *Rapport sur le développement dans le monde* (2000), elle évoque trois domaines à analyser pour saisir les causes de la pauvreté : 1) «le manque de revenus et d'actifs pour réaliser des besoins de base – l'alimentation, le logement, l'habillement, et des niveaux acceptables de santé et d'éducation» ; 2) «la sensation d'être sans parole et sans pouvoir dans les institutions de l'État et de la société» ; 3) «la vulnérabilité aux chocs défavorables, liée à l'inaptitude de pouvoir les gérer ou d'y faire face» [BM 2000 : 34]. Comme pour le PNUD, la première «cause» invoquée par la Banque mondiale a trait au manque d'actifs (*assets*). Ces actifs sont de plusieurs types : les ressources humaines, les ressources naturelles (terre), les ressources physiques (infrastructures), les ressources financières (épargne et accès au crédit), et les ressources sociales (réseaux de contacts et d'obligations réciproques).

(...)

Intervient également la problématique de la croissance. Pour comprendre le faible revenu des pauvres, il faut étudier la manière dont la croissance leur profite. Comme le PNUD, la Banque pense qu'une gouvernance solide est fondamentale : «La croissance – et son efficacité dans la réduction de la pauvreté – dépend également d'une gouvernance saine et stable.» [*Ibid.* : 34]

Le fonctionnement des institutions publiques devient, dans le *Rapport sur le développement dans le monde* (2000), une préoccupation manifeste de la Banque mondiale. Ce fonctionnement renvoie aux notions de *voicelessness* et *powerlessness*. La Banque met l'accent sur les «abus» de pouvoir qui «entravent les possibilités des pauvres de saisir les nouvelles opportunités économiques ou bien les empêchent d'entreprendre des actions hors de leur zone de sécurité immédiate. Les menaces physiques ou le pouvoir bureaucratique arbitraire rendent difficile tout investissement dans les affaires publiques, ainsi que toute prise de parole visant à faire connaître et à faire prendre en compte leurs intérêts. Et des institutions irresponsables et non réactives sont parmi les causes du progrès

relativement lent en matière d'expansion des actifs des personnes pauvres» [BM 2000 : 35-36]. Le «manque d'actifs» évoqué précédemment serait ainsi la résultante du comportement et de la nature des institutions de l'État. Il est donc ici question non seulement des structures de pouvoir, mais aussi de la conduite des «décideurs politiques». Le fonctionnement des institutions publiques, qui ne sont alors ni «comptables» (elles ne rendent pas de comptes au public) ni «réactives» face aux attentes des pauvres, constitue par conséquent une des causes de la pauvreté. Les structures publiques sont présentées à la fois comme responsables du faible niveau des actifs des pauvres, et comme une entrave au fonctionnement des «marchés» qui permettraient aux pauvres de «saisir les opportunités économiques» et de sortir de leur condition sociale.

La «vulnérabilité» est la dernière cause de la pauvreté mise en avant par la Banque mondiale. Ce terme a trait à l'état d'insécurité constant des pauvres, les empêchant de faire face aux «chocs économiques» ou aux risques de la vie quotidienne. Cependant, les relations entre la «vulnérabilité», les «risques», les «chocs» et le montant des actifs dont disposent les pauvres ne sont pas très claires. La Banque affirme en effet que «les risques que les pauvres doivent affronter, comme conséquence de leurs circonstances, sont les causes de leur vulnérabilité. Mais la cause la plus profonde est l'inaptitude à réduire le risque ou à faire face aux chocs – une cause qui puise dans les autres causes de la pauvreté, en même temps qu'elle les nourrit. Un faible niveau d'actifs physiques, naturels et financiers rend les personnes pauvres particulièrement vulnérables aux chocs négatifs» [*ibid.* : 36-37]. Le faible niveau des actifs (leur quantité) est ici important. Face à ce constat, on s'attendrait à ce qu'une politique de redistribution soit proposée (plus on a d'actifs, plus on peut s'assurer contre les «chocs»). Ce n'est pourtant pas le cas. Cela est probablement dû au fait que la cause première de la vulnérabilité, pour la Banque, reste «l'inaptitude à gérer le risque».

Ainsi, la Banque mondiale comme le PNUD admettent que la cause essentielle de la pauvreté est d'ordre politique. La structure et le fonctionnement des institutions publiques seraient un frein fondamental à son éradication ou, du moins, à sa réduction.

Extraits de « La pauvreté selon le PNUD et la banque mondiale », Emmanuelle BENICOURT, 2001, Etudes rurales, <http://www.cairn.info/revue-etudes-rurales-2001-3-page-35.htm>

Attendus du jury vis-à-vis du sujet

Commentaires sur la façon dont le sujet et les éléments attendus

Le traitement d'une étude de cas nécessite de concilier deux contraintes :

D'une part, répondre à l'ensemble des questions posées de façon structurée et au travers d'un plan clair, qui sera exposé et présenter au jury et qui s'articule autour d'une problématique

D'autre part, respecter la mise en situation proposée

Ces deux contraintes sont tout à fait conciliables. Il suffisait d'introduire la communication aux sociétaires en rappelant les enjeux du sujet et en problématisant puis en structurant son propos.

Reprendre les questions dans l'ordre où elles étaient posées n'était pas la meilleure solution. Des axes de problématiques existaient. Citons :

Comment concilier les nouvelles exigences légales en faveur des clientèles financièrement fragiles et les objectifs de performance financières ?

Quelle stratégie vis-à-vis des clientèles financièrement fragiles est-elle la mieux adaptée à une banque universelle de proximité au service des hommes, des entreprises et des territoires ?

....

La notion de pauvreté devait être définie à un moment ou un autre de la présentation. La plupart des candidats se sont contentés de reprendre les définitions de la pauvreté absolue et relative proposée en annexe. Si, pendant des années, la pauvreté a été définie par un montant de revenu disponible, calculé en pourcentage du montant de revenu disponible dans la population (pauvreté relative), cette vision purement économique est dénoncée depuis des années par les principales associations défendant et luttant contre le phénomène de pauvreté. Ainsi, ATD quart monde privilégie t-il « La précarité est l'absence d'une ou plusieurs des sécurités permettant aux personnes et familles d'assumer leurs responsabilités élémentaires et de jouir de leurs droits fondamentaux. L'insécurité qui en résulte peut être plus ou moins grave et définitive. Elle conduit le plus souvent à la grande pauvreté quand elle affecte plusieurs domaines de l'existence, qu'elle tend à se prolonger dans le temps et devient persistante, qu'elle compromet gravement les chances de reconquérir ses droits et de réassumer ses responsabilités par soi-même dans un avenir prévisible."(B.O. du 10 et 11 février 1987)

Cette définition permet de mettre en exergue comment la notion de ressources et de capacité est devenu un sous-bassement à la nouvelle réglementation en faveur des clientèles financièrement fragiles. On aurait également pu rappeler le rôle des associations, et en particuliers d'ATD Quart monde, sur la promulgation de cette loi.

Enjeux pour la caisse d'épargne

Un enjeu d'image, en lien avec son histoire et son inscription dans l'économie sociale et solidaire

Un enjeu de conformité légale

Un enjeu de conquête de nouveaux clients – de nouvelles offres sont plus attractives. Or, une partie des clients actuellement pauvre et peu rentables pour la banque pourrait devenir à terme les entrepreneurs actifs dans l'économie sociale et solidaire.

De la simple application de la loi à des nouveaux services d'accompagnement, de soutien et de formation

Il s'agit pour les étudiants de montrer comment la Banque postale propose tout un arsenal de services périphériques pour compléter le bouquet de base, légale, contrairement à la caisse d'Epargne. Cela supposait de bien maîtriser la loi, ce qui a été le cas pour un seul candidat dans cette journée.

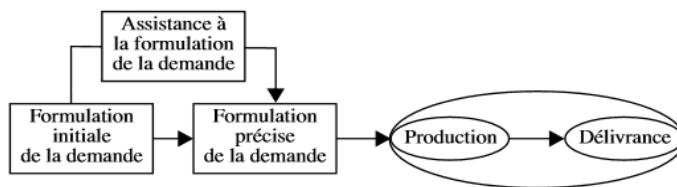
Notion de parcours

Si on compare les définitions proposées de l'expérience, du script et du modèle de coproduction, on constate deux invariants :

D'une part, l'idée que la participation du client peut se décrire comme un ensemble ordonné de tâches finalisées. La présentation d'un processus générique de production de service, dans une première sous-partie, nous aidera à mieux saisir les possibilités de participation du client tout au long du processus de production du service.

D'autre part, l'environnement dans lequel le client réalise ces tâches, le fait qu'il soit seul ou en interaction, le type de ressources qu'il doit mobiliser constitue également un invariant qui nous alerte sur l'importance des canaux d'interaction. Le blueprint permettra de montrer comment formaliser ces connaissances pendant l'activité de conception.

Toute production de service peut se représenter, selon V. Giard, par un processus générique. Il précise : « S'agissant de processus de production de services, deux spécificités peuvent être notées, ce qu'illustre la figure ci-dessous. Tout d'abord, le processus peut comporter une assistance à la formulation de la prestation à fournir. Ensuite, la production même de la prestation peut ou non être fusionnée avec la délivrance de la prestation, ce qu'éclaire la première grille présentée dans ce paragraphe. Ces spécificités, on le verra, ont des incidences sur la définition des processus »



Modèle générique d'un service, Giard 2004.

La participation du client à l'étape de formulation de la demande existe pour toute consommation de biens ou de services. La théorie microéconomique du consommateur modélise cette étape sous la forme d'un problème de maximisation de ses préférences sous contrainte budgétaire mais cette modélisation ne permet pas de rendre compte :

de la complexité du choix face à une offre abondante et difficilement comparable (on est loin du bien homogène, comme le souligne les travaux sur la différenciation des produits (Gabsewitz, 2006)

de l'expertise requise par le client face à un bien dont les caractéristiques ne peuvent pas facilement être révélées avant la consommation du bien, éventuellement parce qu'une partie importante de la valeur du bien est produit au cours de la prestation et en interaction avec le client.

Des dispositifs d'accompagnement du client dans la formulation de sa demande peuvent être mis en place par l'entreprise pour permettre le choix et garantir l'engagement réciproque des deux parties. Il y aura, dans ce cas, une première rencontre de service qui sera organisé par le prestataire afin d'assister le client à la formulation de sa demande. C'est le cas, systématiquement, pour toute prestation de réparation qui suppose l'établissement d'un devis décrivant précisément les engagements des deux parties.

La participation du client au processus de production se rencontre couramment dans la production de services. Le client, au cours de la production de service, est amené à prendre en charge des tâches logistiques (se rendre sur le lieu de service, amener son véhicule à réparer, être responsable de ressources nécessaires à la production de service (titre de transport, carnet d'entretien)), des tâches de transformations (composter son titre de transport, signer un ordre de réparation (O.R.), mettre à disposition les informations nécessaires à une demande de prise en charge par l'assurance) et des tâches de coordination nécessitant des interactions avec du personnel de l'entreprise mais aussi les autres clients.

La participation du client au contrôle de la prestation n'est pas systématiquement organisée par l'entreprise mais elle tend à se généraliser au travers des enquêtes de satisfaction, voire en incitant le client à devenir critique conseil des prestations consommées afin de faciliter le travail des autres consommateurs.

Cette présentation rapide souligne la diversité possible des situations de travail du consommateur et donc l'étendue du problème à prendre en compte en situation de conception. Elle permet de vérifier que l'on n'oublie pas une partie importante des étapes du parcours client dans le travail de reconception du rôle du client.

La notion de parcours reprend les différentes tâches qu'un client doit prendre en charge tout au long de l'interaction de services en décrivant ces tâches de la façon dont le prestataire souhaiterait qu'elles soient perçus par le client : plutôt « le client est accueilli dans l'agence par un personnel souriant » que « accueil du client ». Voir Meyronin et Ditandy pour une présentation illustrée de la notion de parcours. A noter, cette notion est mobilisée par Anne Julien dans son ouvrage sur le Marketing bancaire dont la lecture est vivement recommandée.

PRISE EN COMPTE DES VALEURS DE LA RÉPUBLIQUE DANS LES ÉPREUVES D'ADMISSION

L'arrêté du 25 juillet 2014 modifiant l'arrêté du 28 décembre 2009 fixant les sections et les modalités d'organisation des concours de l'agrégation indique « Lors des épreuves d'admission du concours externe, outre les interrogations relatives aux sujets et à la discipline, le jury pose les questions qu'il juge utiles lui permettant d'apprécier la capacité du candidat, en qualité de futur agent du service public d'éducation, à prendre en compte dans le cadre de son enseignement la construction des apprentissages des élèves et leurs besoins, à se représenter la diversité des conditions d'exercice du métier, à en connaître de façon réfléchie le contexte, les différentes dimensions (classe, équipe éducative, établissement, institution scolaire, société) et les valeurs qui le portent, dont celles de la République. Le jury peut, à cet effet, prendre appui sur le référentiel des compétences professionnelles des métiers du professorat et de l'éducation fixé par l'arrêté du 1er juillet 2013. »

Les événements de janvier 2014 ont montré combien les valeurs de la République doivent être portées par l'école et être connues des candidats au concours. Ainsi pour chaque épreuve d'admission, les commissions ont posé une question aux candidats portant sur les valeurs de la République, notamment les thématiques de laïcité et de citoyenneté.

La liste ci-dessous présente certaines questions posées à la session 2015 :

- Vous organisez un débat en classe. Laissez-vous une totale liberté d'expression aux élèves ou modérez-vous les débats ?
- Pendant un cours sur le marché du travail, un élève intervient pour dire qu'à même emploi et même qualification il est normal que les femmes soient moins payées que les hommes. Comment réagissez-vous ?
- Vous proposez un devoir sur table à une date posant problème à un étudiant pour des raisons religieuses. Ce dernier refuse de venir au devoir. Comment réagissez-vous ?
- Comment gérer les inégalités entre élèves en équipement informatique personnel ?
- Vous constatez des solidarités s'établissent sur des bases religieuses ou ethniques au sein de votre classe. Comment réagissez-vous ?
- Que répondez-vous à un élève qui vous interpelle sur le fait que l'école de la République ne respecte pas l'égalité des chances ?
- Vous apprenez lors d'une discussion informelle avec des étudiants durant la pause que certains de vos étudiants utilisent les réseaux sociaux pour dénigrer certains de leurs camarades. Comment réagissez-vous ?
- Pendant votre cours, un élève se moque d'un camarade parce qu'il est homosexuel. Comment réagissez-vous ?