



Secrétariat Général

Direction générale des
ressources humaines

MINISTÈRE
DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR
ET DE LA RECHERCHE

Concours du second degré – Rapport de jury

Session 2011

AGREGATION EXTERNE D'ÉCONOMIE ET GESTION

**Rapport de jury présenté par
Monsieur François MEYSSONNIER
Professeur de sciences de gestion
Université de Nantes
Président du jury**

Les rapports des jurys des concours sont établis sous la responsabilité des présidents de jury

SOMMAIRE

Message du président du concours_____	4
PREMIÈRE PARTIE – BILAN DE LA SESSION 2011_____	5
Avertissement aux candidats_____	6
Composition du jury_____	7
Calendrier du concours_____	11
Statistiques générales_____	12
Épreuves écrites d'admissibilité_____	19
1. Composition portant sur :	
- l'économie générale_____	20
- les éléments généraux du droit et sur le droit de l'entreprise et des affaires_____	25
- les éléments généraux de l'analyse des organisations et sur l'économie des entreprises_____	27
2. Composition portant sur la gestion des entreprises et des organisations (étude de situation pratique) :	
- option A : économie et gestion administrative_____	32
- option B : économie et gestion comptable et financière_____	35
- option C : économie et gestion commerciale_____	38
- option D : économie, informatique et gestion_____	49
Épreuves orales d'admission_____	52
1. Exposé portant sur :	
- un thème économique, juridique et social_____	53
- le management et la gestion des entreprises et des organisations_____	58
2. Étude comportant l'utilisation de techniques de gestion :	
- option A : action et communication administrative_____	66
- option B : comptabilité et gestion_____	74
- option C : action et communication commerciales_____	89
- option D : informatique et gestion_____	103

DEUXIÈME PARTIE – SE PRÉPARER POUR LA SESSION 2012	117
Définition des épreuves et des programmes	118
Conseils aux candidats pour la préparation de la session 2012	128
A -Épreuves d’admissibilité	128
1 – Dissertation portant sur le management	128
2 – Composition à partir d’un dossier	128
2.1. – Sur les éléments généraux du droit et sur le droit des affaires (avec un exemple de sujet)	128
2.2. – Sur l’économie (avec un exemple de sujet)	134
3 – Étude de cas sur la gestion des entreprises et les organisations	139
B – Épreuves d’admission	140
1 – Leçon sur le management (avec un exemple de sujet)	140
2 – Exposé sur un sujet portant, au choix du candidat formulé lors de l’inscription, indépendamment du choix de l’option, sur les éléments généraux du droit et sur le droit des affaires ou sur l’économie	141
3 – Épreuve de cas pratique dans la spécialité correspondant à l’option choisie par le candidat	142

MESSAGE DU PRESIDENT DU CONCOURS

Les postes ouverts au concours de recrutement de l'agrégation externe d'économie et gestion étaient au nombre de 62 pour la session 2011 : 13 dans l'option A (gestion administrative), 21 dans l'option B (gestion comptable et financière), 24 dans l'option C (gestion commerciale) et 4 dans l'option D (informatique et gestion). Tous les postes ouverts au concours ont été pourvus.

En 2011, nous avons eu 1530 inscrits au concours (soit 25 candidats par poste) et parmi eux 398 ont composé à toutes les épreuves écrites d'admissibilité (soit 6,5 candidats par poste) et 143 ont été admissibles et ont participé aux épreuves orales d'admission (soit 2,3 par poste). Les moyennes des derniers admissibles et derniers admis dans chacune des options sont assez comparables entre elles et stables depuis plusieurs années. La qualité des recrutements a donc été maintenue.

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.

Je tiens à rappeler les changements importants qui interviendront en 2012 :

- le format des épreuves est homogénéisé (5 heures de composition pour tous les écrits, 4 h de préparation et 1h de soutenance pour tous les oraux) et tous les coefficients sont identiques (à l'écrit comme à l'oral) ;
- il n'y a plus d'épreuve commune au droit et à l'économie comme l'ancienne épreuve TEJS de l'oral : conformément aux choix qu'ils auront exprimés en s'inscrivant au concours, les candidats composent dorénavant soit en droit soit en économie (à l'écrit puis à l'oral) et dans leur spécialité (à l'écrit puis à l'oral) ;
- en droit ou en économie, l'épreuve d'écrit devient une « composition à partir d'un dossier » alors qu'à l'oral il y aura classiquement un exposé à partir d'un sujet (qui rappelle ce qui était demandé à l'écrit auparavant) ;
- à l'oral une leçon portant sur le management devra prendre en compte la dimension pédagogique et sera suivie d'une interrogation sur la compétence « agir en fonctionnaire de l'Etat », le tout en 1h (ce qui réduit la durée par rapport à 2011) ;
- les options changent de dénomination mais pas de contenu et la nouvelle option E « prestation de service » ne sera pas ouverte en 2012.

Vous trouverez à l'intérieur du rapport toutes les précisions qui pourraient vous être nécessaires. Bonne préparation du concours.

PREMIÈRE PARTIE

BILAN DE LA SESSION 2011

AVERTISSEMENT AUX CANDIDATS

L'ensemble des sujets ne pouvant être reproduits dans ce rapport pour des raisons de modalités de chargement, le jury a fait le choix :

- **pour les deux premières épreuves d'admissibilité, de présenter le sujet dans le corps du rapport de chaque épreuve ;**
- **pour la troisième épreuve d'admissibilité, de présenter en fichier annexe les textes intégraux des sujets pour chacune des quatre options ;**
- **pour les deux premières épreuves d'admission, de présenter la liste des sujets dans le corps du rapport de chaque épreuve ainsi qu'un exemple de sujet proposé en MAGE avec les documents annexes et plusieurs exemples de sujets pour la nouvelle épreuve « agir en fonctionnaire de l'État de façon éthique et responsable ;**
- **pour la troisième épreuve d'admission, de présenter un exemple de sujet à la suite du rapport sur chacune des différentes options.**

COMPOSITION DU JURY

MEYSSONNIER François Président du jury	Professeur des universités IAE – Université de Nantes Chemin de la Censive du Tertre 44000 Nantes
MANIAK Richard Vice-président	Inspecteur général de l'Education nationale Ministère de l'Education nationale 107 rue de Grenelle 75357 PARIS
NAVA Claude Vice-président	Inspecteur général de l'Education nationale Ministère de l'Education nationale 107 rue de Grenelle 75357 PARIS
BRASSART Jacqueline	Professeur d'économie et gestion Lycée Jean-Baptiste Corot 91600 SAVIGNY SUR ORGE
BOCKELÉE-MORVAN Yves	Professeur d'économie et gestion Lycée François Villon - 16 Avenue Marc Sangnier 75014 PARIS
BOUSSEYROL Marc	Professeur d'économie et gestion Lycée Turgot - 69 rue de Turbigo 75003 PARIS
BRENNEMANN Rudolf	Professeur d'économie et gestion Lycée technique régional du Bâtiment et des Travaux Publics 15 rue Saint-Lambert 75015 PARIS
CARIOU Jean-Jacques	Professeur d'économie et gestion Lycée technologique d'hôtellerie et de tourisme de Gascogne 15 avenue François Rabelais 33400 TALENCE
CARTIER Manuel	Maître de conférences Université Paris Dauphine - Place du Maréchal de Lattre de Tassigny 75016 Paris
CATINAUD Olivier	Professeur d'économie et gestion Lycée Gaston Berger Avenue Gaston Berger 59000 Lille
CHASERAND Camille	Maître de conférences IUT du Havre 76610 LEHAVRE
COTTARD Bruno	Professeur d'économie et gestion Lycée Gustave Flaubert 76000 ROUEN
DELTOUR François	Maître de conférences Telecom Bretagne 35000 RENNES
DESCHAMPS Dany	IA-IPR Rectorat de l'académie 80000 AMIENS

DESMARAIS Céline	Maître de conférences IUT d'Annecy 9 rue de l'Arc en Ciel 74940 Annecy le Vieux
DOUSSY Madeleine	IA-IPR Rectorat de l'académie 13000 AIX EN PROVENCE
DRAUX Christian	Professeur d'économie et gestion Lycée Pierre de Coubertin - Chaussée de Paris 77100 MEAUX
DUCROU Bernard	Professeur d'économie et gestion Lycée Jacques Prévert - 23 chemin vert de Boissy 95150 TAVERNY
DUPUY Monique	Professeur d'économie et gestion Lycée Turgot - 69 rue de Turbigo 75003 PARIS
ERNÉ-HEINTZ Valentine	Maître de conférences IUT - 61 rue Albert Camus 68000 MULHOUSE
FRANÇOIS Bénédicte	Maître de conférences Université François Rabelais UFR Droit, Économie et Sciences Sociales 50 avenue Jean Portalis 37206 Tours cedex
GARNIER Laurence	Professeur d'économie et gestion École Nationale de Commerce - 70 bd Bessières 75017 PARIS
GAUBERT-MACON Christine	IA-IPR Rectorat de Créteil - 4 rue Georges Enesco 94010 Créteil cedex
GEINDRE Sébastien	Maître de conférences IUT - 51 rue Barthélémy de Laffemas 26000 VALENCE
GROS Corine	Professeur d'économie et gestion Lycée Jean-Baptiste Poquelin - 72 rue Desoyer 78100 SAINT-GERMAIN-EN-LAYE
JAUNET Philippe	Professeur d'économie et gestion Lycée Carcouët 44000 NANTES
JUBAN Jean-Yves	Maître de conférences IUT de Valence - 51 rue Barthélémy de Laffémas 26901 VALENCE Cedex 9
KROHMER Cathy	Maître de conférences Institut d'Économie et de Management Chemin de la Censive du Tertre 44322 NANTES Cedex 3
LAFONTAINE Jean-Philippe	Maître de conférences IAE – Université de Tours - 50 avenue Jean Portalis 37206 TOURS Cedex

Lamarche Yves	Professeur d'économie et gestion Lycée de Presles - Boulevard du 8 Mai 1945 03306 CUSSET Cedex
LAVIALLE Christophe	Maître de conférences Université d'Orléans – Rue de Blois 45000 ORLÉANS
LE GALL – ELY Marine	Maître de conférences Université de Rennes 2 – IAE de Bretagne Occidentale 12 rue de Kergoat 29238 BREST Cedex
LE GOADEC Yves	Professeur d'économie et gestion Lycée Robert Doisneau – 95 bd Jean Jaurès 91800 CORBEIL-ESSONNES
LEHUEDE Pascal	Maître de conférences Université d'Angers - 13 allée François Mitterrand 49036 ANGERS
LOUCHET Philippe	IA-IPR Rectorat de Créteil - 4 rue Georges Enesco 94010 Créteil cedex
MANCEAU Christine	Professeur d'économie et gestion Lycée Pergaud 25000 BESANCON
MANCY Pierre-Pascal	Professeur d'économie et gestion Lycée Joliot Curie – avenue des Goums 13400 AUBAGNE
MAYEUR Arnaud	Professeur d'économie et gestion Lycée Turgot – 69 rue de Turbigo 75003 PARIS
MONNOT Jean-Pierre	Professeur d'économie et gestion Lycée Jean-Pierre Vernant - 21 rue du Docteur Lederman 92310 SEVRES
NEYMANN Anne	Professeur d'économie et gestion Lycée Chevrollier – 2 rue Recouvreur 49000 ANGERS
NOGUERA Florence	Maître de conférences Université de Montpellier 34000 MONTPELLIER
PASTORELLI Yvan	Maître de conférences IUT - 41 boulevard Napoléon 06041 NICE
PAUVERT Bertrand	Maître de conférences Faculté de droit - Campus Fonderie 68093 MULHOUSE
RAULET-CROSET Nathalie	Maître de conférences IAE de Paris – 21 rue Broca 75005 PARIS
	Professeur d'économie et gestion

RIALLAND Marie-Claude	Lycée Poquelin – 71 rue Léon Désoyer 78100 SAINT-GERMAIN-EN-LAYE
ROBERT Dominique	Professeur d'économie et gestion Lycée Maximilien Sorre – 61 avenue du Président Wilson 94230 CACHAN
SAGNOLON Marie	Maître de conférences Université Paris 1 75005 PARIS
TONDEUR Hubert	Professeur des universités Université de Lille 59000 LILLE
TUSSAUD Guillaume	Professeur des universités Université de Rouen 76000 ROUEN
URBAIN Caroline	Maître de conférences Institut d'Économie et de Management Chemin de la Censive du Tertre 44322 NANTES Cedex 3
UZAN Odile	Maître de conférences Université de Paris 5 75000 PARIS
VIDALENC Sylvie	Professeur d'économie et gestion Lycée Poquelin – 71 rue Léon Désoyer 78100 SAINT-GERMAIN-EN-LAYE
VIVIANI Jean Laurent	Professeur des universités Université Montpellier 1 - Rue Vendémiaire 34960 MONTPELLIER Cedex 2
VORNETTI Patricia	Maître de conférences Université de Paris 1 – Maison des sciences Économiques 106-112, boulevard de l'Hôpital □75013 Paris.

CALENDRIER DU CONCOURS

Les épreuves d'admissibilité ont eu lieu les 28, 29 et 30 mars 2011.

La délibération d'admissibilité a eu lieu le 23 mai 2011.

Les épreuves d'admission ont débuté le 16 juin 2011 et ont pris fin le 6 juillet 2011.

La délibération d'admission a eu lieu le 7 juillet 2011.

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

STATISTIQUES GÉNÉRALES DU CONCOURS

62 des 62 postes mis au concours ont été pourvus. Aucun candidat n'a été admis au titre de candidat étranger.

Nombre de candidats

Inscrits	Présents à la première épreuve	Présents à la deuxième épreuve	Présents à la troisième épreuve	Non éliminés	Admissibles	Admis
1530	409	404	398	394	143	62

Première épreuve : composition portant sur l'économie générale.

Seconde épreuve : composition portant sur les éléments généraux du droit de l'entreprise et des affaires **ou** composition portant sur les éléments généraux de l'analyse des organisations et sur l'économie des entreprises.

Troisième épreuve : composition portant sur la gestion des entreprises et des organisations.

Détail par option

Options	A	B	C	D	Total
Postes mis au concours	13	21	24	4	62
Candidats inscrits	389	441	600	100	1530
Candidats non éliminés	107	108	154	25	394
Candidats admissibles	30	51	56	12	143
Candidats admis	13	21	24	4	62

Détail par épreuve d'admissibilité

Épreuves écrites	Nombre d'inscrits	Nombre de présents	% de présents
1ère épreuve (<i>Économie générale</i>)	1530	409	27%
2de épreuve	1530	404	13%
<i>Droit</i>	343	98	29%
<i>Analyse des organisations et économie d'entreprise</i>	1185	304	26%

Épreuves écrites	Nombre d'inscrits	Nombre de présents	% de présents
3 ^{ème} épreuve	1530	398	26%
<i>Option A</i>	389	108	28%
<i>Option B</i>	441	109	25%
<i>Option C</i>	600	156	26%
<i>Option D</i>	100	25	25%

Résultats des candidats

Dernier admissible à l'issue de l'admissibilité

	Note Épreuve 1	Note Épreuve 2	Note Épreuve 3	Total coefficié	Barre admissibilité
Option A	7	12,5	6	82,5	8,25
Option B	2,5	5	10	62,5	6,25
Option C	4,5	8,5	6,5	72,5	7,25
Option D	5	7	9	72	7,2

À l'issue de l'admission

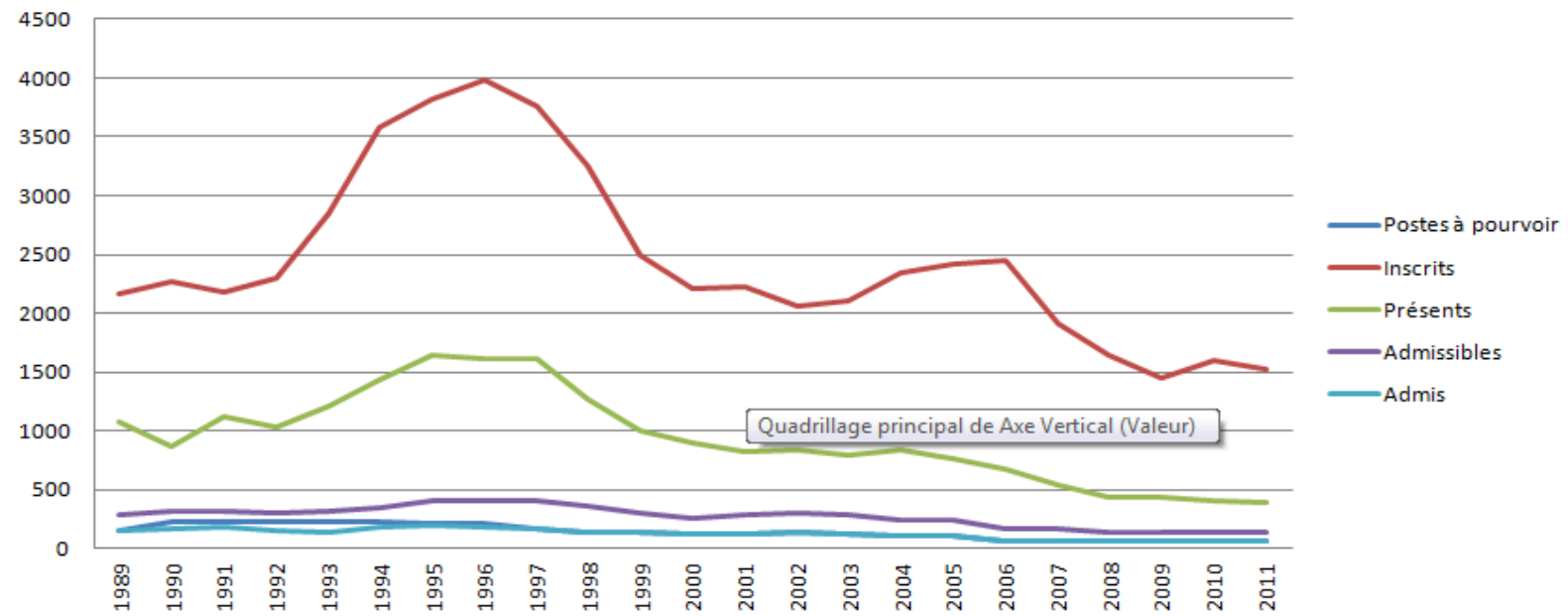
Premier admis	Eco	Eco ent / droit	Option	TEJS	MAGE	Dont Éthique	Épreuve d'option	Moyenne obtenue
Option A	15	17	13,8	16	15	14	14	15,11
	Total épreuves écrites		151,2	Total épreuves orales			151	
Option B	14	17	9,5	12	17	20	12	13,3
	Total épreuves écrites		131	Total épreuves orales			135	
Option C	12	15	10,5	9	13	8	15	12,15
	Total épreuves écrites		123	Total épreuves orales			120	
Option D	8	14	12	8,5	13	12	17	11,9
	Total épreuves écrites		114	Total épreuves orales			37,8	

Dernier admis	Eco	Eco ent / droit	Option	TEJS	MAGE	Dont Éthique	Épreuve d'option	Moyenne obtenue
Option A	4,5	13	9	6	11	10	9	8,63
	Total épreuves écrites		88,5	Total épreuves orales			84	
Option B	9	12	6	9	7	10	5	7,95
	Total épreuves écrites		87	Total épreuves orales			72	
Option C	3	8	10	7	8	16	10	7,75
	Total épreuves écrites		100	Total épreuves orales			61,5	
Option D	3,5	9	8,8	3	5,5	4	14	7,16
	Total épreuves écrites		84,6	Total épreuves orales			56,75	

COMPARAISON DES RÉSULTATS AVEC CEUX DES ANNÉES PRÉCÉDENTES

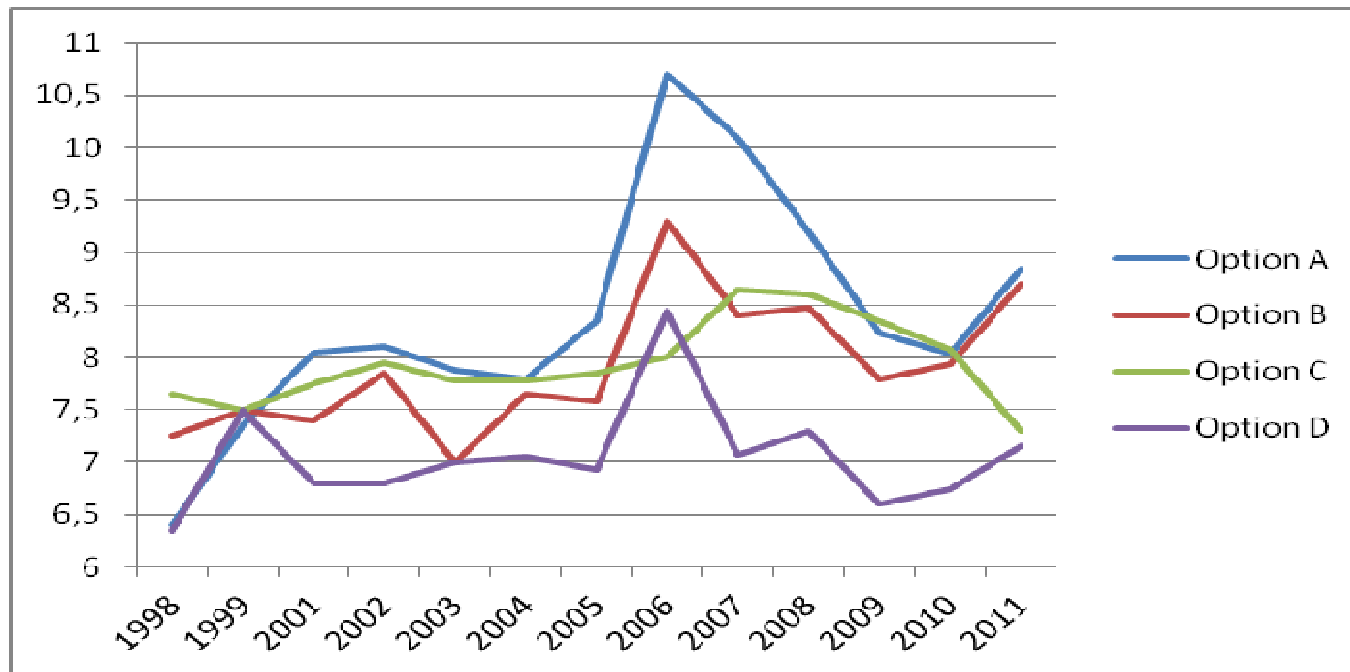
	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Postes à pourvoir	154	229	229	229	229	229	219	219	174	144	140	130	130	132	128	103	108	69	69	59	59	59	62
Inscrits	2169	2269	2179	2303	2853	3581	3820	3986	3755	3248	2489	2209	2220	2062	2101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

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



Barre d'admission

	1998	1999	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
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
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
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
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



ÉPREUVES ÉCRITES D'ADMISSIBILITÉ

COMPOSITION PORTANT SUR L'ÉCONOMIE GÉNÉRALE

SUJET : Croissance économique et politique de répartition des revenus

1. Les résultats

Résultats d'ensemble

Nombre de candidats présents 409 (404 copies rendues et 5 copies blanches)

Distribution des notes

Moyenne	4,52
Note de la meilleure copie	16/20
Note la plus basse	0.25/20
Ecart type	3.17

Répartition des notes

$0 \leq \text{Notes} < 5$	242 copies
$5 \leq \text{Notes} < 10$	125 copies
$10 \leq \text{Notes} < 14$	29 copies
$14 \leq \text{Notes}$	8 copies

2. Le sujet

2.1. Présentation du sujet

Le sujet retenu permet de valoriser celles et ceux des candidat(e)s qui ont à la fois une vraie connaissance théorique des enjeux associés à ce sujet, et du caractère central de cette question dans les grands débats structurants de la pensée économique depuis deux siècles, et une capacité à le relier à l'actualité économique des dernières années (la crise actuelle comme crise d'un mode de croissance inégalitaire).

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

2.2. Analyse du sujet

a) Les termes du sujet

1. **Croissance économique** : La croissance économique est une augmentation soutenue, pendant une période prolongée, de la quantité de biens et services matériels que produit une économie. L'économie peut embrasser le champ d'une nation, ou d'une autre unité géographique, politique et sociale, telle une région, une ville ou un groupe de population; elle peut comprendre un groupe de nations, ou le monde entier.

Historiquement, le processus de croissance économique est lié à la révolution industrielle, et, dans ce cadre, à l'accès et l'exploitation de nouvelles ressources minérales et énergétiques, ainsi qu'au progrès technique. Elle transforme la vie des populations en faisant reculer la misère matérielle: les définitions contemporaines de la croissance économique incluent l'idée d'une augmentation du bien-être économique.

Notons enfin que certaines conséquences de la croissance économique (pollution et atteinte à l'environnement, accentuation des inégalités sociales ...) sont souvent considérées comme des effets pervers qui obligent à distinguer croissance et progrès.

Les théories de la croissance économique se sont concentrées sur les trois facteurs de production essentiels et leurs interactions : la croissance démographique, la formation du capital et le progrès technologique.

L'analyse de la croissance économique et de ses déterminants est historiquement associée à l'œuvre des économistes classiques, qui analysent l'effet de la division (technique, sociale et internationale) des processus productifs sur la capacité à créer des richesses, et s'intéressent aux conditions de pérennité du processus

d'accumulation du capital et de croissance économique en termes de répartition de la richesse ainsi créée sous forme des revenus des différentes classes contribuant ou non au processus productif.

Cette question des liens entre répartition et croissance est restée au cœur des débats entre économistes néoclassiques (Robert Solow, Paul Samuelson) et auteurs post-keynésiens et néo-ricardiens (Joan Robinson, Nicolas Kaldor, Luigi Pasinetti, ...) inspirés de Keynes, Kalecki et Sraffa.

2. Répartition des revenus : La croissance donne naissance à des revenus d'activité (salaires et revenus des indépendants), des revenus de transferts (retraites, transferts sociaux), et des revenus du patrimoine (revenus du capital plus largement).

Quels sont les principes qui déterminent la répartition des revenus ? Sont-ils équitables ? Favorisent-ils l'efficacité ? Quelles implications auront-ils sur la mesure dans laquelle l'inégalité se modifiera avec la croissance économique, et en retour sur cette croissance économique elle-même ? De nombreux économistes diraient, comme Ricardo, que les questions de répartition sont les questions centrales de toute l'analyse économique.

C'est, après un siècle de débats et de controverses intenses, Alfred Marshall, vers la fin du XIXe siècle, qui a fixé les grandes lignes de ce qui est connu aujourd'hui comme la théorie orthodoxe de la répartition, qui fait des revenus des prix de marché, et repousse la question de l'évolution des parts de la richesse distribuée aux différents groupes sociaux, en affirmant que chaque facteur de production est rémunéré en fonction de sa contribution marginale à la valeur du produit.

Pour les post-keynésiens, qui retrouvent, dans la suite de Piéro Sraffa, les conceptions ricardiennes, il n'est pas possible d'isoler analytiquement la contribution de chaque facteur de production, et la notion de productivité marginale n'a pas de sens. L'ambiguïté qui en résulte dans la fixation marchande des revenus débouche sur un conflit entre coalitions (propriétaires fonciers, travailleurs, capitalistes) à propos de leurs parts, et ce sont les pouvoirs de négociation du moment qui déterminent le résultat.

Au cœur des débats contemporains se situe ainsi le débat sur le partage de la valeur ajoutée (salaires/profits) et l'inégalité des revenus du travail (hauts salaires), mais aussi la question fiscale (patrimoine et revenus) et le « poids » des charges de transfert.

En tout état de cause, que ce soit pour des questions d'équité et de justice sociale, et/ou des questions d'efficacité, aucun gouvernement n'accepte aujourd'hui purement et simplement la répartition des revenus telle qu'elle est engendrée par les marchés. Bien au contraire, ils cherchent tous à intervenir de façon active dans cette répartition.

3. Politique : le sujet interroge donc plus précisément la question de l'opportunité d'une intervention volontaire sur les modalités « spontanées » de répartition des richesses et des revenus (le sujet n'est pas tout à fait : croissance économique et répartition des revenus).

C'est au final l'interaction entre les pouvoirs publics, les marchés et les pouvoirs de négociation qui s'y révèlent, qui commande le processus de répartition du revenu. Le gouvernement influe sur les affectations de ressources matérielles et humaines par l'intermédiaire de ses mesures fiscales (impôts sur les sociétés, impôts fonciers, impôts sur le patrimoine et les successions...) de ses transferts (subventions, prestations sociales), et de ses réglementations. En aval, les impôts et les transferts publics peuvent à nouveau modifier la répartition du revenu (IRPP, minimas sociaux).

b) Cadre spatio-temporel

A priori pas défini: on attend du candidat qu'il souligne que c'est une interrogation, notamment sur le plan théorique, assez ancienne, et finalement consubstantielle à la réflexion sur la dynamique économique du capitalisme, en même temps qu'il souligne l'actualité du sujet: la crise économique a remis au cœur des débats publics la question de la répartition des revenus, du creusement des inégalités,... Cette crise étant mondiale, la question n'a pas de frontières, d'autant qu'elle peut aussi se lire sous l'angle « économie du développement ».

c) Problématique

- On peut essayer de reformuler le sujet « croissance économique et politique de répartition des revenus » sous la forme « (en quoi) *l'objectif* de croissance nécessite-t-il une *politique* visant à intervenir sur la répartition des revenus ? »
- L'objectif de croissance peut à son tour être lu de deux manières :
 - l'objectif peut-être en « volume »: la relance de la croissance économique passe-t-elle par une interrogation sur la répartition des revenus et la mise en place d'une politique de répartition des revenus ? Plus généralement, quel rapport entre répartition des revenus et dynamique d'accumulation ?

- Il peut-être aussi en « stabilité »: quelles sont les conditions d'une croissance équilibrée (et donc durable) ?

d) Éléments théoriques

➤ Croissance et répartition: question centrale pour les économistes du XIXe :

→ Débat Ricardo/Malthus et préfiguration de la macroéconomie

- ◆ Pour Ricardo « l'enquête au sujet de la division du produit entre les classes qui concourent à sa formation (...) constitue l'objet propre de l'Economie Politique ». Ricardo met en effet au cœur de son analyse de la dynamique d'accumulation la question de la répartition des revenus : pour lui, l'accumulation du capital (la croissance) a vocation à s'interrompre en raison de l'accroissement tendanciel de la rente foncière: la croissance s'interrompt parce qu'elle est naturellement déséquilibrée, le prix du facteur rare augmentant de manière exponentielle.
- ◆ Malthus, après Smith, et avant Keynes, insiste sur l'importance de la taille du marché : l'effet des rentes sur la demande globale.
- ◆ Ce débat a une importance considérable. Certes les hypothèses faites par l'un ou l'autre peuvent paraître inadaptées à une économie moderne (le salaire n'est plus de subsistance (il y a une épargne salariale), et la hausse des salaires a pu permettre l'absorption d'une demande croissante; la fertilité décroissante des terres a perdu son importance, et la production moderne est plutôt caractérisée par des rendements croissants). Néanmoins le cœur du débat reste aujourd'hui le même: un ralentissement de la croissance globale doit-il être imputé à des blocages dans les conditions de la production (macroéconomie classique) ou à une insuffisance de la demande (macroéconomie keynésienne). Par ailleurs l'actualité repose la question de la rente (immobilière, pétrolière) et des inégalités entre revenus du patrimoine et revenus « productifs », et de l'instabilité qu'elles engendrent dans la dynamique d'accumulation.
- ◆ Quel est l'impact à long terme du développement économique sur les structures sociales ? Et en retour, quel est l'impact de la répartition des revenus et des richesses sur les perspectives de croissance ?
 - Beaucoup proposèrent des réponses apocalyptiques : une minorité (propriétaires terriens ou capitalistes) va s'approprier une part sans cesse croissante des richesses produites; aucun sentier de croissance équilibré ne peut exister

Ainsi, pour Ricardo (1817), le Revenu national se partage entre rente foncière, profits et revenus du travail (salaires). Avec la croissance, la terre devient infiniment rare par rapport au capital et travail, donc son prix explose, et, à long terme, la rente foncière absorbe 100% du revenu national. Un équivalent moderne peut être trouvé, avec, par exemple l'évolution des prix de l'immobilier dans les grandes métropoles, ou avec l'augmentation de la rente pétrolière, voire avec la reconstitution des patrimoines et des rentes financières (Piketty).

Pour Marx, le problème va au-delà du principe de rareté, qui est finalement une construction sociale: ce sont les contradictions du capitalisme qui à terme vont provoquer des obstacles à la poursuite du développement des forces productives. La question qu'il pose est celle de la détermination du rapport capital-revenu $\beta = K/Y$. Pour lui ce rapport augmente indéfiniment sous l'effet de la concurrence. Dès lors, cette concurrence conduit à une baisse tendancielle des taux de profit, qui conduit au blocage de l'accumulation. Ou bien, les profits absorbent tout le revenu national, et les travailleurs se révoltent: aucun sentier équilibré d'accumulation du capital et de croissance des forces productives n'est imaginable dans cette société.

➤ Pour Keynes « *Les deux vices marquants du monde économique où nous vivons sont le premier que le plein emploi n'y est pas assuré, le second que la répartition de la fortune et du revenu y est arbitraire et manque d'équité.* » Il enchaîne sur le fait que « *Il est certain que le monde ne supportera plus très longtemps l'état de chômage [et d'inégalités] qui, en dehors de courts intervalles d'emballement, est une conséquence, et à notre avis une conséquence inévitable, de l'individualisme du régime capitaliste moderne. Mais une analyse correcte du problème permet de remédier au mal sans sacrifier la liberté ni le rendement. (...) L'élargissement des fonctions de l'État, qu'implique la responsabilité d'ajuster l'une à l'autre la propension à consommer et l'incitation à investir, semblerait à un publiciste du xxe siècle ou à un financier américain d'aujourd'hui une horrible infraction aux principes individualistes. Cet élargissement nous apparaît au contraire et comme le seul moyen possible d'éviter une complète destruction des institutions économiques actuelles et comme la condition d'un fructueux exercice de l'initiative individuelle.* ». Keynes sur ces « deux problèmes fondamentaux », pose donc la question de la « politique » de répartition à mettre en oeuvre pour garantir la croissance économique et sa stabilité.

- La question de la répartition pose donc aussi la question de la *stabilité* de la croissance, et de sa « soutenabilité », y compris sociale et politique: la croissance économique développe-t-elle spontanément une répartition des revenus et de la fortune qui la stabilise ?
- L'interrogation renvoie alors aux débats sur les conditions d'une croissance équilibrée (Harrod et les Post-Keynésiens vs Solow – Kuznets)
 - ◆ Dans la lignée des analyses classiques et de Keynes, les post-keynésiens s'intéressent aux conditions de la répartition des revenus qui garantissent une croissance équilibrée (Harrod 1939, Domar 1947, Kaldor, Pasinetti)
 - ◆ Les travaux de Kuznets et Solow élaborent un modèle consensuel pour le monde des Trente Glorieuses
 - Kuznets, dans « Shares of Upper Income Groups », NBER 1953, met en évidence une réduction des inégalités aux Etats-Unis sur la période 1913-1948, et en déduit l'existence d'une courbe en \cap : « les inégalités augmentent au début de l'industrialisation, puis diminuent lors des phases avancées du développement » (mécanisme auto-équilibrant)
 - Solow, en 1956, théorise les conditions de la croissance équilibrée dans un modèle néoclassique: le « Balanced growth path » est un sentier de croissance où tout progresse au même rythme (production, revenus, capital, patrimoines, salaires, profits, immobilier, etc.). Finalement, « Growth is a rising tide lifting all boats»: la croissance est une vague qui fait monter tous les bateaux

Éléments d'actualité et faits stylisés

- débat fiscal
- analyse de la crise comme une crise d'un mode de développement inégalitaire (ayant favorisé le développement d'une économie de la dette)
- reconstitution des patrimoines et de la rente
- accroissement des inégalités de revenu et de salaires

3. Le traitement du sujet par les candidats

3.1. Commentaires sur le fond

Les copies ont été dans leur ensemble assez décevantes : les candidat(e)s n'ont pas toujours su relier le sujet à l'actualité présente de l'économie mondiale (la référence à la crise se limitant pour l'essentiel à une seule référence à la crise des *subprimes*, sans relier à la question de la dette privée, et donc des conditions dans lesquelles la répartition des revenus a pu être infléchi depuis une trentaine d'années), et n'ont surtout pratiquement jamais fait référence aux débats théoriques qui, depuis les auteurs classiques, ont fait de la question de la répartition une question cruciale dans la compréhension des mécanismes de la croissance et de l'accumulation du capital. La référence aux grandes controverses entre post-keynésiens (Harrod, Kaldor, Pasinetti, Robinson) et néoclassiques (Samuelson, Solow) sur la question du capital (controverse des deux Cambridge) et des liens entre répartition, ampleur et stabilité de la croissance est pratiquement absente. L'appréhension, des mécanismes qui lient répartition et croissance se limite, au mieux, à la référence basique à l'opposition classiques vs keynésiens. En particulier, l'idée qu'une politique de répartition puisse avoir pour objet non pas seulement de lever les contraintes de demande, mais parfois de réagir à la prégnance des contraintes d'offre n'est que rarement abordée. La question des liens entre répartition et *stabilité* de la croissance n'est pas non plus posée.

Au-delà, dans l'appréhension même du sujet, la « répartition » est trop souvent saisie, soit de manière trop restrictive comme se réduisant à la seule redistribution, soit d'une manière au contraire élargie (et fallacieuse) à l'ensemble des politiques de l'État. Le terme « politique » de répartition est souvent ignoré (et le devoir traite alors des rapports entre croissance et répartition), ou lorsqu'il ne l'est pas, identifié uniquement aux politiques de l'État.

3.2 Commentaires sur la forme

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

4. Conseils aux candidats

4.1. Considérations générales

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

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

Le jury conseille donc aux candidats :

- De bien analyser les termes du sujet, et de ne pas hésiter à en présenter les différents aspects dans l'introduction. Celle-ci permet au correcteur de prendre la mesure de l'effort fait par le candidat pour justifier la problématique retenue, après avoir défini les mots clés du sujet et explicité les liaisons possibles ;
- De faire apparaître explicitement, et de manière synthétique, des titres de parties et de sous-parties ;
- D'éviter de remplir des pages inutiles, au contenu trop général ou hors sujet, pour donner l'illusion de connaissances ;
- De maîtriser les concepts fondamentaux ;
- D'actualiser leurs connaissances théoriques par la lecture préalable d'ouvrages de référence, de journaux et de publications économiques, comme par la consultation de sites spécialisés. Les candidats connaissent parfois certaines théories économiques, mais ils ne citent pas le nom des auteurs. Si certains candidats se sont clairement préparés à traiter un sujet d'actualité comme celui-ci, de nombreux autres ne l'ont pas fait.

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

COMPOSITION PORTANT SUR LES ELEMENTS GENERAUX DU DROIT ET SUR LE DROIT DE L'ENTREPRISE ET DES AFFAIRES

Sujet : Le consentement

1. Les résultats

RESULTATS D'ENSEMBLE	
Nombre de candidats présents : 98	
Distribution des notes	
Moyenne	6,23
Note de la meilleure copie	17
Note la plus basse	0
Ecart type	3,84
Répartition des notes	
Inférieures à 5	36
Comprises entre 5 et moins de 10	41
Comprises entre 10 et moins de 14	17
Supérieures à 14	4

Le nombre de candidats présents (98) est en hausse par rapport à 2010 (86) et 2009 (86) et est comparable à celui constaté en 2008 (96). La moyenne (6,23) est en hausse sensible par rapport à celle relevée en 2010, qui était exceptionnellement basse (4,76), mais demeure inférieure à celle de 2009 (7,05) et 2008 (7,45).

On constate également une hausse sensible des copies obtenant la moyenne ou plus : 21, contre 7 en 2010. Pour autant, de nombreuses copies demeurent faibles, voire très faibles.

2. Analyse du sujet

Le sujet, intitulé *Le consentement*, est un sujet classique, qui devrait permettre aux candidats de mobiliser des connaissances, notamment, en droit des obligations et en droit des contrats, mais aussi, plus spécifiquement, en droit de la consommation. Quel que soit le plan retenu, la dissertation doit aborder des questions telles que l'existence du consentement (manifestation, réalité, intégrité, vices du consentement...) ou ses effets (force obligatoire, inefficacité du consentement : clauses abusives, protection de la partie faible...).

2. Traitement du sujet par les candidats

a. Commentaires sur le fond

On regrettera, comme chaque année, que l'introduction soit souvent succincte, et que de nombreuses copies témoignent d'une absence de capacité à argumenter.

La problématique – lorsqu'il en existe une – est fréquemment confuse. Les copies sont souvent courtes (7 ou 8 pages) et témoignent en bien des hypothèses de connaissances juridiques insuffisantes. Beaucoup de copies sont descriptives, développant de manière excessive des questions telles que les vices du consentement. Dans certaines copies, les développements sont, pour l'essentiel, constitués à partir de dispositions du code civil ou de références jurisprudentielles recopiées.

Le vocabulaire juridique de base n'est pas toujours maîtrisé (ex : « la Cour de cassation *cas*se un pourvoi »).

b. Commentaires sur la forme

Nous rappelons chaque année qu'une dissertation juridique répond à des exigences formelles incontournables à savoir, un plan généralement en deux parties et deux sous-parties équilibrées apparaissant clairement avec des titres. Un soin particulier doit être apporté à la rédaction des intitulés du plan : ils doivent être clairs et annoncer le contenu.

Le jury a déploré trop de plans déséquilibrés, manquant de cohérence et aux intitulés inadaptés. Il est également impératif de faire une introduction qui est l'occasion de définir une indispensable problématique. La remarque des précédents rapports est à ce titre toujours d'actualité : trop de candidats éprouvent encore des difficultés à construire l'introduction dont les fonctions (et corrélativement le contenu) ne semblent pas être connues et maîtrisées. Cette carence majeure témoigne de la difficulté des candidats à décrypter ou à préciser une problématique, à la fixer dans un cadre rigoureux et à y structurer logiquement et méthodiquement les développements qu'elle implique. A défaut, et cela quelles que soient les connaissances exposées par le candidat, les compositions relèvent davantage du « catalogue » que de la dissertation juridique.

Sans nécessairement rédiger une conclusion, il serait bon que le devoir s'achève sur quelques phrases conclusives situant le débat dans un cadre plus général ouvrant ainsi des perspectives.

Le jury déplore enfin trop de copies à la syntaxe et à l'orthographe médiocres. La terminologie juridique doit être maîtrisée et utilisée à bon escient. Par ailleurs, les références légales ou jurisprudentielles destinées à illustrer une idée doivent figurer plus explicitement sur les copies.

Les candidats doivent se réserver plusieurs moments de relectures partielles pour corriger à la fois le fond (s'assurer que le contenu est en liaison avec la problématique, qu'il est démonstratif et non descriptif) et la forme (écriture et orthographe).

COMPOSITION PORTANT SUR LES ÉLÉMENTS GÉNÉRAUX DE L'ANALYSE DES ORGANISATIONS ET SUR L'ÉCONOMIE DES ENTREPRISES

Sujet :

Management de projet et performances de l'entreprise

1. Les Résultats de la session 2011

Nombre de candidats présents	304
Moyenne	6,58
Ecart-type	3,77
Note de la meilleure copie	17
Note la plus basse	0,50
Nombre de notes comprises entre 0 et 5	102
Nombre de notes comprises entre 5 (inclus) et 10	132
Nombre de notes comprises entre 10 (inclus) et 14	52
Nombre de notes supérieures ou égales à 14	18

2. L'analyse du sujet

L'objectif du sujet est de faire réfléchir les candidats sur les liens entre le « management de projet » et les « performances de l'entreprise ». Le candidat est invité à explorer d'abord les termes du sujet puis à s'interroger sur les liens entre les différents termes. Le sujet proposé cette année oblige à un double questionnement. Le premier consiste à se demander quels sont les liens entre le management de projet et la performance de l'entreprise ; autrement dit, en quoi et comment le choix d'un management de projet impacte la recherche de la performance. Le second questionnement consiste à s'interroger sur les différents niveaux de performance éventuellement impactés : performance stratégique, organisationnelle, RH, etc.

2.1. Définition des termes du sujet et théories à mobiliser

La notion de projet n'est pas récente. On peut l'évoquer à propos des pyramides égyptiennes, des temples aztèques, des routes romaines, des expéditions maritimes... Aujourd'hui, la diffusion des « pratiques projets » s'impose comme mode courant de management dans les entreprises privées et les organisations publiques. Si historiquement, le « management projet » a été créé pour résoudre des problèmes de production unitaire, il s'est étendu à la conception de produits nouveaux dans les industries de production de masse. Il est également utilisé pour gérer des opérations exceptionnelles, complexes et multifonctionnelles dans des organisations diverses. Certains analystes considèrent la « Cité par projets » comme constitutive de la nouvelle idéologie du capitalisme

(Boltanski, Chiapello, 1999). Le management de projet est source d'une triple performance de l'entreprise : il est source d'avantage concurrentiel, de dynamique organisationnelle et d'amélioration des pratiques RH. Pour traiter le sujet il est indispensable d'en définir les termes et les notions connexes.

2.1.1. Définition des termes du sujet

La notion de « projet »

Définition courante du « projet » : faire des « projets » c'est se « projeter » dans l'avenir avec l'incertitude attachée à cette « projection » du fait même qu'elle se déroule dans l'avenir : *projet personnel, projet de vacances, projet d'enfant, projet de carrière, projets professionnels, projets d'entreprises...*

Définition anthropologique du « projet » : J.P. Boutinet (1993) définit tout projet par 3 caractéristiques : l'exemplarité (*le projet renvoie à l'inédit*), l'opérativité (*le projet n'est pas une idée il se réalise concrètement*), la personnalisation (*le projet est rattaché à un acteur individuel/collectif*).

Définition institutionnelle du « projet » : ISO 10006 (2003), AFNOR (Association française de Normalisation), Norme X50-105 : « *Le projet est un processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées, comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant des contraintes de délais, de coûts et de ressources* ».

Le management de projet

Le « management de projet » est l'ensemble des actions engagées par une entreprise afin de déterminer un projet, de le lancer et de le réaliser. Le succès d'un « management de projet » s'explique moins par le recours à des « outils de gestion » que par l'organisation, la direction de projet ou le management des équipes. Autrement dit, le « management de projet » combine la « gestion de projet » dans sa fonction « boîte à outils » et la fonction de « direction de projet » en charge de la définition des objectifs (coûts, délais, spécifications, techniques), des actions politiques, des aspects financiers, de l'organisation du projet, etc. (Garel, 2003).

Une notion connexe : le « management par projet »

Le « management par projet » se développe dans les années 1990. L'AFNOR dans sa Norme X50-115 en donne la définition suivante : « *Lorsque des organismes structurent leurs organisations et adoptent leurs règles de fonctionnement à partir et autour des projets à réaliser* » il convient de parler de « *management par projet* ». Jolivet (2003) propose une définition convergente : « *Lorsque des organisations traditionnelles sont amenées à se transformer sous l'effet du développement de projets, on parle aussi de « management par projets »* (Jolivet, 2003) ; définition entérinée par Garel (2003) : « *L'expression est alors synonyme de transformation de l'organisation et du management d'une entreprise via les projets* ».

La notion de performance

La performance traduit le niveau de résultat obtenu au regard des moyens mis en œuvre. Sans précision particulière, la performance d'une entreprise se limite à sa performance économique, entendue comme l'aptitude de l'entreprise à atteindre ses objectifs avec la meilleure allocation des ressources possible. Elle englobe donc les notions d'efficacité (atteinte des objectifs en terme de coût, de délai, de satisfaction du client) et d'efficience (économie de moyens). Les performances attendues d'un management par projet pour l'entreprise sont multiples : elles peuvent s'analyser en termes financiers (VAN), quantitatifs (nombre de projets aboutis), qualitatifs (innovation technologique, variété marketing ; évaluation des potentiels RH).

L'entreprise

L'entreprise est une unité économique dotée d'une organisation et d'une autonomie juridique qui combine des facteurs de production pour produire des biens et des services destinés à être vendus sur un marché. De manière générale, l'objectif qu'elle poursuit est la réalisation d'un bénéfice. Le sujet ne donne ici aucune indication particulière sur la taille de l'entreprise (petite ou grande), ni sur sa nature juridique (privée ou publique).

2.1.2 Théories à mobiliser

Ces définitions s'ancrent dans un certain nombre de théories qu'il convient de mobiliser :

- Théories de la contingence (Burns et Stalker, Lawrence et Lorsch) ;
- Approches par les processus (Hammer et Champy) ;
- Théories des modes de coordination organisationnelle (Minzberg)
- Théorie de l'agence (Jensen, Meckling, Fama) ;
- Théorie de l'analyse concurrentielle (Porter)

- Théorie des ressources et des compétences (Penrose, Barney, Hamel et Prahalad) ;
- Théorie de l'apprentissage organisationnel (Argyris, Schön, Nonaka) ;
- Théorie des jeux d'acteurs (Crozier, Friedberg) ;
- Théories de la création de valeur (Albouy, Teller).

2.2. Propositions de problématique et éléments de réflexion autour du sujet

2.2.1 Problématiques possibles

Le management de projet influence-t-il favorablement la performance de l'entreprise ? En quoi le management de projet est-il porteur d'efficacité pour l'entreprise ? Quels sont les enjeux du management de projet sur la performance de l'entreprise, ses limites ? Dans quelles mesures le management de projet permet-il d'accroître la performance de l'entreprise ? Pourquoi le management de projet persiste et tend à s'imposer comme mode dominant de pilotage des organisations ?

2.2.2 Eléments devant figurer dans le développement du sujet

Management de projet et avantage concurrentiel

Le modèle de la réactivité (Hamel, Prahalad, 1994) se développe versus le modèle de la standardisation (développement d'une production de masse de biens à cycle long) et de la variété (développement d'une production de gammes de produits). A la fin des années 80, le temps de mise sur le marché des produits devient dans les pratiques industrielles un axe majeur de la concurrence (« Chrono-concurrence », « time-based-compétition », « time-pacing »). Pour maintenir un avantage dans un environnement très concurrentiel et peu prévisible les entreprises doivent imposer au marché un rythme d'innovation soutenue. « Il ne s'agit plus de questionner le client sur ce qu'il veut mais d'être le premier à lui proposer ce qu'il pourrait éventuellement vouloir » (Midler, 1995). D'où le lancement récurrent sur des cycles de vie de plus en plus courts de nombreux projets innovants. On passe d'une logique d'anticipation de la demande à une logique d'offre proactive : l'entreprise entre dans l'ère du Projet.

Face à l'exigence environnementale de vitesse et de réactivité, le modèle occidental séquentiel devient inopérant. Les entreprises japonaises sont par contre performantes en matière de développement de projets de nouveaux produits. Elles imposent le modèle de l'ingénierie concourante (IC), après la diffusion des outils de gestion et de management de production (modèle du « juste à temps » ou « Lean production » avec Toyota comme précurseur). Les travaux d'Imai, Nonaka et Takeuchi (1985, 1986) permettent de comprendre les processus qui rendent les firmes japonaises capables de développer plus vite leurs projets de nouveaux produits.

Management de projet et dynamique organisationnelle

Pour répondre aux défis de modernisation et d'adaptation à un environnement de plus en plus turbulent, les entreprises construites selon un modèle plutôt pyramidal, centralisé et hiérarchisé, doivent donc faire évoluer leur structure et leurs pratiques managériales. Le management de projet apparaît alors comme un moyen de dynamiser les structures existantes en impactant la structure organisationnelle de l'entreprise à 2 niveaux : 1) celui des règles qui fondent la division du travail et les relations hiérarchiques, afin de rendre possible la réalisation de projets transversaux ; c'est alors directement l'**organisation** qui est en cause ; 2) celui des pratiques managériales pour mener à bien la réalisation de ces projets ; c'est alors le **management** qui est concerné, à travers non seulement ses dirigeants et ses cadres, mais aussi l'ensemble des salariés.

Le management de projet présente une série d'opportunités mais suppose également qu'un certain nombre de conditions soit remplies :

- Favoriser une culture organisationnelle favorable à l'innovation ;
- Gérer la complexité organisationnelle liée au caractère hybride de l'organisation : l'enjeu est de réussir l'intégration d'une activité spécifique (le projet) aux modes de fonctionnement plus « routinisés » de l'organisation. L'entreprise qui gère simultanément plusieurs projets doit donc à la fois préserver la spécificité de ses projets tout en réussissant leur intégration dans la stratégie et l'organisation de l'entreprise.
- Adopter une structure de type adhocratique (Mintzberg, 1982) : la gestion de projet se développe plus facilement sur le terreau favorable d'un management décentralisé et « démocratique ».

Management de projet et GRH

Le management de projet impacte de manière transversale l'ensemble des missions RH et pose la question de l'adaptation de politiques et d'outils de GRH, historiquement développés dans des organisations fonctionnelles (recrutement, rémunération, formation, évaluation des résultats, etc.). La fonction RH peut-elle rester une fonction centralisée ? Doit-elle au contraire se décentraliser dans certains gros projets tout en évitant l'émergence de « forces centrifuges » susceptibles de remettre en cause la cohérence d'ensemble de l'organisation. Les procédures en place au niveau de la fonction RH permettent-elles de sélectionner le profil atypique recherché ? Pour être légitime, le responsable du projet, doit disposer d'un certain nombre de compétences : aptitude à l'écoute et à la communication, mais aussi à la négociation et à la prise de décision, expertise, leadership, vision, etc. Ce doit être un profil atypique, à la fois « dedans et dehors », connaissant bien les différents métiers, leur « langue » et leur culture, tout en étant relativement indépendant. Aujourd'hui, la fonction RH tend de plus en plus à utiliser le management de projet comme mode d'évaluation des hauts potentiels

3. Le traitement du sujet par les candidats

Le Jury a constaté que le thème du « management de projet » est peu maîtrisé par les candidats : peu de candidats ont su déterminer les principaux enjeux liés au management de projet et citer les auteurs de référence du domaine ainsi que les exemples les plus emblématiques. Le sujet a donc été traité plutôt sur la base d'un certain « bon sens » et d'un certain « savoir faire » que d'une connaissance en profondeur du thème. Ce qui est regrettable.

Le Jury a cependant constaté une amélioration dans le traitement académique du sujet portant notamment sur :

- L'**introduction** : elle tend à respecter les règles académiques en vigueur : l'accroche est généralement faite à partir d'exemples pris dans l'actualité qui permettent d'illustrer les enjeux ; le candidat procède ensuite à la définition des termes puis au développement de la problématique et à l'annonce de son plan.

- La **problématique** : elle s'énonce de moins en moins sous la forme d'une juxtaposition de plusieurs questions, parfois indépendantes et traitées ensuite séquentiellement : elle est généralement exposée par une interrogation globale et unique, clairement formulée, à laquelle le candidat tente d'apporter une réponse argumentée dans son exposé.

- La **structuration** d'ensemble : certaines copies manifestent le souci du candidat de faciliter le lecture de son travail : la mise en page est soignée, l'écriture est lisible, les titres sont soulignées, des conclusions partielles sont élaborées. Le jury a par ailleurs apprécié que certains candidats soulignent également les auteurs cités et les exemples concrets mobilisés dans le développement.

- L'**orthographe** et le **style** : on observe un effort réel dans de nombreuses copies, ce qui facilite la lisibilité générale, la compréhension de l'argumentation et la qualité générale du travail.

Le jury encourage donc les candidats à poursuivre leur effort d'amélioration de leur travail tout en portant leur effort sur un certain nombre de points qui reste à améliorer, notamment :

- L'**ancrage théorique** : de nombreuses copies décrivent des théories traditionnelles sans rapport avec le sujet. Les courants théoriques sont cités sans développement réel. Les références aux auteurs sont souvent approximatives. On peut enfin regretter le manque de maîtrise des théories les plus récentes (de 1970 à nos jours).

- Le **plan** : trop de copies se contentent d'un plan avec deux grandes parties à l'intérieur desquelles il n'y a pas de progression mais plutôt une accumulation de considérations générales sans lien avec la problématique. Certains plans font l'erreur de reprendre les termes du sujet plutôt que ceux de la problématique. Enfin la maîtrise d'une cohérence forte dans le triptyque [sujet/problématique/plan], ne se vérifie pas toujours sur l'ensemble de la copie.

- La **conclusion** : dans la très grande majorité des cas, les conclusions sont très courtes et sans valeur ajoutée significative. L'ouverture de la conclusion sur un approfondissement de la réflexion menée, voire sur d'autres pistes de traitement de la problématique, est très souvent sacrifiée.

4. Conseils aux candidats

Le jury souhaite rappeler aux candidats qu'une dissertation est une discussion qui ne doit pas tourner en rond mais, au contraire doit manifester une progression de la réflexion. Elle ne peut être un exposé de connaissances mais la réponse à une question considérée par le candidat comme essentielle. La dimension démonstrative est donc indispensable ; elle doit être conduite avec nuance, en tenant compte de la complexité du sujet et de la contingence propre aux questions de gestion des organisations.

Le jury rappelle également aux candidats qu'il convient de se situer dans le cadre d'une approche managériale et de gestion. Il convient donc de contextualiser la réflexion, de proposer des solutions concrètes, de s'interroger sur les difficultés de mise en œuvre et de mobiliser les outils ad hoc.

Le jury recommande enfin aux candidats de lire, au-delà des enseignements reçus et des ouvrages recommandés, des revues économiques (Les Échos, La Tribune, Le Monde - supplément économie, etc.) et managériales (la Revue Française de Gestion, Économie et Management, L'Expansion Management Review etc.) afin de parfaire leur maîtrise des notions théoriques et d'acquérir les cas d'entreprise récents nécessaires à la réflexion et à la réalisation d'une bonne dissertation d'agrégation.

COMPOSITION PORTANT SUR
LA GESTION DES ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS
ÉTUDE D'UNE SITUATION PRATIQUE

OPTION A : ÉCONOMIE ET GESTION ADMINISTRATIVE
ÉPREUVE ÉCRITE

1. Les résultats

Nombre de copies corrigées : 108

Moyenne : 5,80

Note mini : 0,40

Note maxi : 13,80

Écart-type : 2,65

Répartition des notes :

Entre 0 et 5 40

Entre 5 et 10 62

Entre 10 et 14 6

Supérieure à 14 0

2. L'analyse du sujet

L'étude de cas avait pour contexte la reprise d'une PME du secteur textile habillement spécialisée dans le prêt à porter haut de gamme : l'entreprise ARILON. En qualité de consultant, le candidat était chargé d'accompagner le repreneur à trois moments clés du processus de reprise d'ARILON. Les trois dossiers qui composaient le sujet correspondaient à ces trois grandes étapes clés de la reprise :

- *la préparation du projet de reprise* avec notamment une étude du contexte de la reprise ;
- *l'audit des ressources humaines* comprenant principalement un diagnostic quantitatif et qualitatif des ressources humaines ainsi que l'élaboration d'un tableau de bord social ;
- *la mise en œuvre de la reprise* centrée sur la mise en place d'un dispositif d'évaluation professionnelle et sur une analyse comparative des coûts de ce dispositif.

Dans le premier dossier, le candidat était placé en situation d'apporter au repreneur des éléments de compréhension du contexte de la reprise. Pour cela, il lui était demandé de montrer ce que les théories récentes

de l'entrepreneuriat pouvaient apporter à la compréhension du contexte de la reprise d'ARILON. Sur ce point, pratiquement tous les candidats ont mobilisé des auteurs et des théories sans rapport avec l'entrepreneuriat, ce qui n'a pas empêché certains de montrer en quoi ces théories, pourtant inappropriées, pouvaient éclairer la compréhension du contexte de la reprise d'ARILON. Finalement, seule une toute petite minorité de candidats a exposé les théories de l'entrepreneuriat en mettant en évidence leur utilité pour analyser des situations contextualisées de reprise d'entreprise et la reprise d'ARILON en particulier.

Les travaux suivants visaient à évaluer la capacité du candidat à élaborer des documents et des tableaux utiles au repreneur pour assurer le suivi méthodique du processus de reprise :

- une note de synthèse destinée à OSEO ;
- un guide pratique d'accompagnement de la reprise ;
- un plan de communication aux salariés.

Pour tous ces documents, les candidats ont eu des difficultés à s'appropriier les données du cas et à se placer dans la posture d'un auditeur consultant. De ce fait, leurs propositions sont trop souvent restées abstraites, de sorte que la plupart des productions proposées auraient été, dans la réalité, totalement inexploitable par le repreneur. Sur ce point, les candidats doivent avoir à l'esprit que les travaux demandés s'inscrivent dans un contexte donné et que leur réalisation doit être appréhendée avec pragmatisme. Autrement dit, les candidats doivent toujours 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 une prise de décision. Par exemple, en ce qui concerne la note de synthèse destinée à obtenir une aide auprès d'OSEO, les candidats n'ont pas mis en valeur les atouts d'ARILON et n'ont pas développé les arguments susceptibles de permettre à l'entreprise d'obtenir une aide auprès de cet organisme. De même, l'environnement de l'entreprise, dans sa double dimension micro et macro, n'a pas été toujours restitué avec le souci d'éclairer OSEO sur le contexte et les enjeux économiques de la reprise d'ARILON.

Pour traiter le deuxième dossier sur le diagnostic des ressources humaines, les candidats disposaient d'extraits du bilan social d'ARILON sous la forme de tableaux ainsi qu'un document de synthèse sur les dispositions juridiques relatives à l'emploi de séniors.

Le diagnostic des ressources humaines supposait de mobiliser des indicateurs pertinents et impliquait de proposer une analyse à la fois quantitative et qualitative des ressources humaines. La majorité des candidats s'est contenté d'extraire successivement de chacun des tableaux annexés un ou plusieurs pourcentages significatifs sans chercher à construire une analyse cohérente et argumentée s'appuyant sur des statistiques. Seuls quelques candidats, très minoritaires, ont eu l'idée de proposer une pyramide des âges alors que le dossier posait explicitement la question de l'emploi des séniors dans l'entreprise. De plus, le diagnostic est resté essentiellement quantitatif, et la dimension qualitative, pourtant présente dans les annexes, n'a été que marginalement restituée.

La seconde partie du dossier invitait le candidat à proposer un plan d'action en faveur de l'emploi des séniors. Pour cela, il disposait d'une synthèse des dispositions légales sous la forme de questions / réponses. Il s'agissait donc d'appliquer ces dispositions au cas ARILON et de proposer des actions assorties d'objectifs chiffrés mesurés au moyen d'indicateurs pertinents.

Là encore, beaucoup de candidats sont restés dans les généralités, ne suggérant que de vagues actions applicables dans une entreprise quelconque sans prendre en compte la réalité de la PME. En revanche, les meilleurs candidats ont su ancrer leurs propositions dans le contexte d'ARILON et ont suggéré des actions tout à fait adaptées et réalistes ainsi que des objectifs chiffrés et des indicateurs de résultats pertinents.

Le jury rappelle que le candidat gagnera toujours à s'interroger au préalable sur les enjeux et l'utilité du travail demandé, sans quoi la production réalisée risquera fort d'être déconnectée de tout contexte.

Le dernier dossier abordait essentiellement la mise en place d'un entretien professionnel annuel destiné à évaluer des opératrices. Après avoir présenté les caractéristiques des étapes de l'entretien, le candidat était invité à formuler des recommandations pratiques à destination des managers et des opératrices. Pour traiter ce dossier, il était possible d'exploiter le contenu très complet d'un guide d'entretien annuel d'évaluation proposé en annexe.

Si tous les candidats ont effectivement exploité cette ressource, peu d'entre eux ont intégré les informations fournies dans une production enrichie de leurs connaissances personnelles et structurée de manière cohérente. En effet, dans beaucoup de copies, des recommandations plus ou moins explicites et de natures différentes ont été simplement listées en deux catégories (managers / opératrices) sans regroupement réellement pertinent. Étant donné que peu de candidats ont tenu compte du contexte d'ARILON dans leurs réponses, une grande majorité des productions réalisées ne pourraient être réellement utilisées par le repreneur dans le cadre de la mise en place de l'entretien professionnel annuel.

Les candidats étaient ensuite conduits à procéder à une analyse comparative des coûts salariaux relatifs à la mise en œuvre de deux modalités d'évaluation envisagées. Ce travail ne présentait pas de difficultés particulières, et les candidats qui ont traité cette question ont presque tous obtenus de bons résultats.

3. Le traitement du sujet par les candidats

3.1. Commentaires sur le fond

Sur le plan théorique, les candidats ne connaissent pas de théories ni d'auteurs récents en rapport avec les sujets abordés. Ainsi, les deux questions sur l'entrepreneuriat et la résistance au changement organisationnel ont été très souvent prétextes à une énumération de cinq ou six auteurs consacrés, mobilisés chaque année par les candidats quel que soit le thème ou le sujet traité. En effet, Abraham Maslow, Elton Mayo, Octave Gélinier, Victor Vroom... et bien d'autres nourrissent trop souvent les réponses des candidats de manière inappropriée.

Sur le plan pratique, les candidats ont souvent proposé des productions déconnectées de la réalité, et par conséquent inexploitable par le repreneur dans le contexte d'ARILON. Ainsi, la note de synthèse destinée à obtenir une aide auprès d'OSEO a trop souvent pris la forme d'un simple résumé d'informations extraites de la présentation du cas d'entreprise. De même, les outils de suivi de la reprise, bien que présentés sous la forme de tableaux, ont offert un contenu très abstrait manquant cruellement d'explicitation et de contextualisation.

Il semble que les candidats n'ont pas toujours perçu la finalité ni l'intérêt de l'outil ou du document demandé. Ainsi, le diagnostic des ressources humaines devait comporter une dimension quantitative et une dimension qualitative dans laquelle la culture d'ARILON devait être nécessairement soulignée sans constituer pour autant une partie essentielle de cette sous-partie. Les candidats pénalisés ont limité leur diagnostic à un simple état des lieux alors que les candidats agissant en consultant ont dégagé et apprécié, dans le cadre d'une analyse, la plupart des aspects positifs et négatifs des ressources humaines d'ARILON.

3.2. Commentaires sur la forme

Seul un très petit nombre de copies ont révélé des erreurs de syntaxe, de grammaire et un vocabulaire inapproprié.

Les consignes énoncées dans le sujet n'ont pas toujours été respectées et les réponses apportées ne correspondaient pas, quant à leur forme, à ce qui était demandé. Le jury invite vivement les candidats à distinguer parfaitement : note de synthèse, rapport, compte rendu, tableau de bord, grille d'analyse, plan d'action, etc.

De plus, le recours à des tableaux de synthèse ne doit pas dispenser les candidats de proposer un contenu compréhensible. En effet, trop de tableaux, pourtant bien conçus, proposent un contenu composé d'un mot ou d'un groupe de mots dépourvus de sens ou insuffisamment explicités.

COMPOSITION PORTANT SUR
LA GESTION DES ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS
ÉTUDE D'UNE SITUATION PRATIQUE

OPTION B
ÉCONOMIE et GESTION COMPTABLE ET FINANCIÈRE
ÉPREUVE ÉCRITE

1. Les Résultats de la session 2011

Nombre de candidats présents	109
Moyenne	7,17
Ecart-type	3,6
Note de la meilleure copie	14,5
Note la plus basse	0,00
Nombre de notes comprises entre 0 et 5	26
Nombre de notes comprises entre 5 (inclus) et 10	53
Nombre de notes comprises entre 10 (inclus) et 14	28
Nombre de notes supérieures ou égales à 14	2

2. Analyse du sujet

L'étude de cas de l'option B porte en 2011 sur une société de conseil informatique dans le domaine des outils de gestion.

Le cas est organisé en trois dossiers indépendants.

Le **premier dossier** concerne le plan d'ouverture de nouvelles agences en province. Représentant 45% de l'épreuve, ce dossier invite les candidats à analyser la rentabilité prévisionnelle des nouvelles agences, le fonctionnement et la rentabilité de la holding qui va être créée et le traitement comptable des logiciels créés en interne, de la TVA sur les encaissements et de la constitution de société.

Le **deuxième dossier**, représentant 35% de l'épreuve, demande au candidat de mobiliser les méthodes d'évaluation des entreprises.

Le **troisième dossier**, représentant 20% de l'épreuve, demande au candidat d'analyser le système de calcul des prix de cession interne chez un client de la société Interweb.

3. Le traitement du sujet par les candidats

3.1. Commentaires sur le fond

Dossier 1 : Projet de création de nouvelles agences Interweb en France

Ce dossier a été traité de façon convenable par un tiers des candidats.

Le plan de trésorerie et le compte de résultat prévisionnel ont été établis par un candidat sur deux ; il est toujours surprenant que des candidats postulant à l'agrégation ne fasse pas la différence entre l'optique résultat et l'optique trésorerie et ne prennent pas en compte correctement l'amortissement et la TVA.

Moins de 20% des candidats ont compris le fonctionnement de la holding et très peu connaissent le régime de l'intégration fiscale.

La majorité des candidats traite d'un point de vue technique le mécanisme de la TVA sur les encaissements, sans jamais évoquer l'avantage de trésorerie qu'il procure.

Dossier 2 : Projet de rachat par Interweb d'une entreprise en Asie

Ce dossier a été traité de façon convenable par seulement 15% des candidats.

La majorité des candidats est capable de présenter les principales méthodes d'évaluation d'entreprise, mais très peu d'entre eux sont capables de mobiliser ces méthodes à partir des données fournies. Il est surprenant qu'aussi peu de candidats soient capables de calculer une prime de risque, le coût des capitaux propres et le coût moyen pondéré du capital. Les candidats ne maîtrisent pas les formules d'actualisation.

Les faire réfléchir sur les comparaisons entre la méthode des dividendes actualisés, la méthode des revenus résiduels et la méthode des flux de trésorerie pour l'actionnaire était une gageure et pourtant, toutes les formules étaient données en annexe.

Dossier 3 : Analyse du système de calcul des prix de cession interne chez un client d'Interweb

Ce dossier a été traité de façon convenable par près de la moitié des candidats.

Il est toutefois surprenant de voir trop de candidats confondre centre de responsabilité et centre d'analyse.

3.2. Commentaires sur la forme

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

Certaines copies sont rédigées avec soin :

- réponses aux questions bien séparées et repérées par le numéro de la question ;
- résultats bien mis en évidence ;
- résolution technique encadrée par la présentation de la problématique et le commentaire des résultats obtenus.

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

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

Le concours d'agrégation est un concours de recrutement de professeurs. **Un futur enseignant doit s'astreindre à une discipline de présentation de ses copies et à la rigueur dans sa démarche.** Ce qu'il demandera à ses élèves, il doit se l'imposer.

Une étude de cas faisant appel à des techniques parfois élaborées exige la maîtrise de ces techniques jointe à la compréhension de leur usage dans le contexte du cas. La résolution purement chiffrée est un préalable à toute discussion mais elle est loin d'être suffisante.

**COMPOSITION PORTANT SUR
LA GESTION DES ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS
ÉTUDE D'UNE SITUATION PRATIQUE**

OPTION C : ÉCONOMIE ET GESTION COMMERCIALE

ÉPREUVE ECRITE

1. Les résultats de la session 2011

RESULTATS D'ENSEMBLE

Nombre de candidats présents : 158 contre 171 en 2010

DISTRIBUTION DES NOTES

	2011		2010	
MOYENNE	6,38		6,8	
ECART TYPE	2,64		2,8	
NOTE MINI	0,5		0,5	
NOTE MAXI	12,5		13,0	
MODE	6		8,0	
MEDIANE	6,5		7,3	
Copies corrigées	156		168	
<5	36	23,08%	37,0	22,02%
>= 5 <10	104	66,67%	109,0	64,88%
>= 10 <14	16	10,26%	22,0	13,10%
>=14	0	0,00%	0,0	0,00%
		100,00%		100,00%

L'année 2011, connaît une chute du nombre de candidats présents. Le nombre de postes mis au concours (24) dans l'option C est supérieur à celui de 2010 (21). La moyenne des copies est en chute (6,38). Cette chute de la moyenne trouve sa source dans l'augmentation nette des copies très incomplètes ou faibles (le mode passe de 8 en 2010 à 6 en 2011). Comme les années précédentes, l'exploitation des données quantitatives est très insuffisante et révèle des lacunes importantes. Avec un écart type de 2,64 la dispersion des notes est légèrement plus faible qu'en 2010 (2,8).

Le poids des copies très faibles (note < 5) est stable par rapport à 2010. Avec 66,67 %, le deuxième groupe de note reste très majoritaire. Enfin, le troisième groupe de copies devient franchement minoritaire seules 3 copies sont à 12 et plus. Il n'y a toujours pas de copie très satisfaisante (note > 14).

2. Analyse du sujet

L'étude de cas de l'option C en 2011 portait sur le groupe pharmaceutique Pierre Fabre.

Cette étude de cas permet d'aborder différents aspects du marketing en général et du marketing social en particulier. Pierre Fabre est l'un des leaders français de la pharmacie et de la cosmétique, confronté à la crise de 2008 qui s'est traduite par un ralentissement des dépenses de santé, le groupe redéfinit sa stratégie marketing autour de trois axes : optimisation de la politique d'innovation produit pour rationaliser les dépenses de recherche et développement, adaptation de l'offre aux nouvelles formes de distribution, présence accrue sur les marchés internationaux pour mieux rentabiliser les produits issus de la recherche.

Trois dossiers permettaient au candidat d'apprécier les mutations en cours au sein du groupe. Le premier dossier approfondissait le marché officinal du médicament en France. Le deuxième dossier approfondissait le marketing social et se focalisait sur le marché du sevrage tabagique. Enfin, le troisième dossier étudiait la faisabilité d'une implantation nouvelle du groupe au Venezuela.

Dossier 1 : Le marché français du médicament officinal

Les annexes avaient pour objectif de décrire l'organisation spécifique et relativement complexe du marché du médicament. Le traitement de cette partie impliquait, de la part du candidat, une présentation claire de l'organisation du marché français (et non mondial) :

Médicaments prescrits dont les génériques, à prescription facultative, et OTC. Les annexes permettaient de quantifier le poids et l'évolution des différents segments.

Les principaux points à aborder pour éclairer les choix stratégiques étaient les suivants :

Le nombre conséquent d'intervenants sur le marché (pouvoirs publics, prescripteurs, etc.)

La procédure très particulière de mise sur le marché avec des coûts conséquents en recherche et développement et des temps de retour sur investissement très courts.

La présentation du marché pouvait ensuite aborder les principaux points suivants :

1. L'organisation du marché et ses mutations.
2. Un marché international entre concentration et atomisation.
3. D'un marché administré à un marché de libre concurrence ?
4. Les pressions sur les prix : de la pression administrative à la pression concurrentielle.
5. Les limites de la différenciation par la RD et l'innovation produit.
6. La montée des génériques et du low-cost, démocratisation et désacralisation (banalisation des produits et auto médication).
7. La marche forcée vers la rationalité économique des prescripteurs, pharmaciens et patients.
8. La segmentation du marché officinal et les différentiels de progression valeur et volume des segments.
9. Les mutations des moyens de prospection communication avec la remise en cause du modèle dominant de distribution.

Le micro-environnement de Pierre Fabre

Deux points étaient incontournables pour l'analyse du micro environnement du groupe :

Un « micro » environnement mondial du fait de la taille des intervenants sur le marché de la pharmacie.

La multiplicité des parties prenantes qui aboutit à la complexité du marché :

CEE, Etats, Affsaps, Sécurité Sociale, Mutuelles et assurances, Concurrents, Partenaires, Médecins prescripteurs, grossistes-répartiteurs, centrales d'achat pharmaceutiques, Pharmaciens, Patients, Syndicats professionnels de laboratoires, Syndicats professionnels de pharmaciens, grande distribution alimentaire...

Non cités dans le cas : médias grands publics (Doctissimo. fr est un site grand public majeur), médias professionnels (Le quotidien du médecin, Quotipharm), groupements de pharmaciens (Pharmavie), etc.

La multiplicité des rôles implique la complexité des interactions et conduit à une redistribution des rapports de force.

Ex : concurrents-partenaires pour la recherche, concurrents-acheteurs ou fournisseurs de molécules, concurrence pharmaciens/médecins de ville dans la prescription, développement de l'automédication et des médecines parallèles.

Les atouts et handicaps de Pierre Fabre

Les annexes ne manquaient pas de donner des pistes pour le diagnostic interne du groupe.

Les points suivants sont les principaux, mais ne visent pas à l'exhaustivité qui n'était d'ailleurs pas le but puisqu'il s'agissait de préparer les propositions stratégiques.

- Atouts	- Handicaps
Réorganisation et assainissement	Modèle de gouvernance en rupture avec les modèles dominants du marché (fondation)
	Endettement excessif, rentabilité insuffisante, fragilité financière
Diversification stratégique (3 DAS dont le principal, dermo-cosmétique, n'est quasiment pas abordé dans les informations du cas)	2 DAS pharmacie et santé familiale restent déficitaires
Savoir faire dans l'innovation	Budgets RD excessif sur un marché où l'innovation brevetable est de moins en moins productive et rentable
Largeur et profondeur des gammes	Développement non maîtrisé ayant contraint à une réduction
Politique de marques, notoriété, image	Apparente anarchie du portefeuille de marque
Distribution multi canaux, présence dominante en pharmacie mais pas d'ostracisme vis-à-vis de la grande distribution	
Etc...	Etc...

1.2. Les axes d'évolution de la stratégie de Pierre Fabre et leurs éléments moteurs

Quatre facteurs autorisaient au candidat l'expression d'une certaine créativité dans ses propositions :

- L'ampleur des mutations sur le marché pharmaceutique et para-pharmaceutique rend envisageable toute proposition « iconoclaste ». Par exemple Népenthès, centrale d'achat et premier groupement de pharmaciens français avec 4600 adhérents, lance en 2010 deux enseignes, édite un magazine grand public « Santé conseil » à 500 000 exemplaires, offre à ses adhérents 1000 références en MDD sur 26 gammes de produits différentes, avec en moyenne 100 nouveautés par ans. Mais le groupement a également racheté des AMM et des marques notoires comme Augmentin.
- La diversification historique de Pierre Fabre, tant en terme de stratégie générale et de DAS qu'en termes de stratégie marketing (portefeuille de classes thérapeutiques, de produits, de marques) montre la capacité créative de la firme.
- Les évolutions organisationnelles et stratégiques récentes initiées par le nouveau président du directoire pour redresser le groupe démontrent la compréhension d'une impérieuse nécessité d'adaptation.
- Les données relativement limitées sur la stratégie marketing de Pierre Fabre apportent peu de limitations et de contraintes

Le candidat devait toutefois modérer ses propositions par

- La prise en compte de la taille réduite de Pierre Fabre par rapport aux géants du marché, qui l'a amené historiquement à un excès d'ambition (cf politique d'innovation).
- Les limites de ses capacités de financement.
- L'esprit des orientations déjà initiées par J-P Garner, marquées par une « réduction de voilure », un recentrage et une redistribution des moyens de recherche et de promotion commerciale.

À partir de là, et selon la formule consacrée, toute proposition cohérente avec la partie I' « analyse », argumentée, et démontrant une connaissance du marketing stratégique et opérationnel était acceptable... La très grande majorité des propositions restaient trop classique (recentrage sur le cœur de métier et réductions des coûts) ce qui ne relève pas d'une approche marketing mais plutôt financière ou à l'opposé développement tous azimuts sur les pistes proposées par les annexes sans prendre en considération les capacités de financement de l'entreprise.

Dossier 2 : Le marché des kits de sevrage tabagique

2.1 Analyser les principales étapes d'une démarche marketing visant à modifier le comportement du fumeur.

Le jury attendait un minimum de référence à des modèles d'analyse théorique pour cette question. Il convenait d'aborder le **marketing social**, qui est « **l'utilisation des techniques du marketing marchand** pour réaliser des programmes destinés à influencer les comportements volontaires d'une cible d'individus dans le but **d'améliorer leur bien-être personnel et celui de la société** » (Andreasen, 1995)

Démarche d'étude (mettre en évidence comportement impliquant de nature affective, définition de l'implication)

Modification du comportement

Modifier les croyances – aspect rationnel

Prendre en compte le temps nécessaire pour modifier le comportement – aspect addiction

Prendre en compte l'influence des normes sociales – aspect affectif

Exemple de modèle pouvant être mobilisé dans ce cas :

Fonction des différents types de fumeurs – Modèle de Prochaska et Diclemente

=> PRÉCONTEMPLATION

Étape 1 études => pourquoi ? (information, prise de conscience, valeurs, normes...)

Étape 2 communication informative

=> CONTEMPLATION

Étape 1 études => freins, bénéfices perçus

Étape 2 politique produit, prix, communication (diminuer coûts, augmenter bénéfices)

=> PREPARATION

Étape 1 études => derniers freins à l'action (environnement, oubli, temps)

Étape 2 communication (provoquer, rappeler), lobbying agissant sur l'environnement / politique de produit / de prix

=> ACTION, MAINTENANCE

Étape 1 communication => encourager

Étape 2 favoriser l'environnement (lobbying)

2.2 Quels pourraient être le cadre, les objectifs, les cibles, les limites de l'action d'un « groupe d'intérêt » (lobby) constitué des producteurs de kits de sevrages tabagiques.

Définition du lobbying : stratégie d'influence du pouvoir politique, exécutif ou législatif, dans le but de modifier une réglementation dans un sens qui soit favorable à l'intérêt de l'organisation initiatrice. (lobby = couloir, vestibule – 40000 acteurs directs aux USA) – lobbying vertueux (dans le sens de l'intérêt général) ou honteux (servant un intérêt particulier)

Cibles : élus/médecins, toute personne susceptible d'influencer les politiques de santé en matière tabac

Objectif = modifier les réglementations anti-tabac et de commercialisation/remboursement des kits anti-tabac

Limites : légitimité parfois subjective, risque de confusion des genres mais tabac considéré comme ayant une légitimité collective maximale

Le jury a été surpris de constater l'ignorance de la notion même de lobbying par certains candidats.

2.3. Analysez le lien entre prix et quantités vendues pour le tabac et les kits de sevrage tabagique. Le raisonnement sera étayé de tout calcul utile.

2.3.1. Elasticité et Khi2

Calcul des élasticités :

Rares ont été les candidats qui ont traité de manière approfondie cette question (moins de 1%), beaucoup d'erreurs de calculs ont été constatées, même quand il s'agissait de calculer l'élasticité globale présentée ci-dessous ou de l'interpréter.

Globalement sur l'ensemble de la période l'élasticité est faible : -0.33

$$e = \frac{(158-238.4)/238.4}{(203.2-100.6)/100.6} = \frac{-0.34}{1.02} = -0.33$$

L'analyse de l'élasticité avait pour intérêt ici de dégager le seuil de variation qui rende l'effet prix efficace et aboutisse à une véritable baisse de la consommation de tabac. Les fortes variations de prix créent un effet de repli de la consommation et cet effet s'estompe dans le temps.

La suite de la question portait sur l'analyse dans le temps du lien entre demande et prix. Le sujet proposait un test du khi deux pour tester le lien entre les séries à partir d'une hypothèse de stabilité de l'élasticité, rares ont été les candidats que se sont aventurés jusque là. Il était possible de calculer au moins un coefficient de corrélation (-0,94).

2.3.2. Consentement à payer

Il s'agissait là de mobiliser une technique de base en matière de fixation du prix : le calcul d'un prix d'acceptabilité. Cette partie a été traitée par un candidat sur deux, ce qui est très peu quand on sait qu'elle relève du programme de terminale.

Le prix qui maximise l'acceptabilité se situe à 61 euros.... Évidemment le jury attendait une critique de la méthode : difficultés méthodologiques de mise en œuvre, le prix d'acceptabilité ne maximise ni la marge, ni le CA, ni même le volume des ventes qui dépend par ailleurs de la fréquence d'achat ?)... Il doit donc être complété par d'autres approches (coûts, marges, taux d'attrition, taux de nourriture, etc.)

2.3.3. Liens entre prix et consommation de tabac d'une part et ventes de kits de sevrage d'autre part.

Le tableau (p 24 du sujet) semblait montrer que l'augmentation du prix du tabac génère une baisse de la vente de tabac en volume et une augmentation du volume de ventes de kits de sevrage... On pouvait calculer un coefficient de corrélation mais les données étaient peu nombreuses, par contre il était clairement demandé de calculer les élasticités croisées. Là encore le jury a été surpris de constater qu'un nombre significatif de candidat ignorait cette notion. (variation de la demande d'un bien B suite à la variation du prix d'un bien A, l'étude vise à vérifier si les biens sont complémentaires, substituables ou indépendants).

L'augmentation du prix du tabac génère une forte croissance du volume de kits vendus le mois d'entrée en vigueur de l'augmentation, on vérifie donc que les kits sont des substituts à la consommation de tabac. Toutefois cet effet est systématiquement peu durable, il disparaît après quelques mois, et se révèle incapable de renverser la tendance décroissante des ventes de kits.

De même le test de diminution du prix du kit de sevrage en 2009 montre une élasticité nulle ; la baisse du prix du kit est sans effet remarquable.

Les autres mesures visant à limiter la consommation de tabac (interdiction de fumer dans les lieux publics, campagnes de communication) n'ont pas non plus d'effet spectaculaires à court terme.

On constate également sur ce marché témoin, une décroissance régulière des ventes de tabacs qui constitue une variable importante puisque les kits ne peuvent intéresser que les fumeurs.

2.3.4. Conclusion et recommandations

Les ventes de tabacs en France diminuent régulièrement sur moyenne et longue période sans que cette diminution puisse être précisément attribuée à un facteur unique (sur courte période). L'idée selon laquelle les différentes mesures (communication/prévention, interdiction, prix) se complètent et finissent par convaincre les consommateurs de renoncer au tabac peut être défendue.

Dans un objectif de santé publique la combinaison de ces différentes mesures pourrait être poursuivie (avec une nuance toutefois : les distributeurs de tabacs ont une possibilité, réduite compte tenu de la fiscalité, de neutraliser les augmentations voulues par les pouvoirs publics.

Pour le Groupe Pierre Fabre : la réduction régulière de vente de Kit de sevrage ne doit pas être combattue par une baisse de prix du produit. Une étude plus fine de la population des fumeurs pouvait être recommandée pour repérer l'évolution dans le temps du fumeur et déterminer une fréquence moyenne de recours aux kits de sevrage du fait des « rechutes » des fumeurs qui souhaitent arrêter.

2.4. Après avoir rappelé les principales stratégies créatives, présenter celle qui vous semble la plus adaptée à une campagne de communication pour un kit de sevrage tabagique.

La copy-stratégie est l'approche créative la plus classique, elle n'est visiblement pas maîtrisée par un nombre conséquent de candidats.

Elle porte essentiellement sur le contenu (ou encore l'axe) et le style des messages qui seront adressés à la cible. Même si la façon de présenter la copy-stratégie peut varier d'une agence à l'autre, elle fixe toujours le cadre de la création autour de ces principales rubriques :

- la promesse ou bénéfice consommateur (quel est l'avantage distinctif proposé à la cible ?)
- les supports de la promesse (appelés également preuve, justification de l'avantage)
- et le ton (ambiance, style de l'annonce)

Comme cette copy-stratégie paraissait un peu succincte, les agences ont pris l'habitude de rajouter des informations sur la cible (à quel groupe d'acheteurs s'adresse-t-on ?) et sur la concurrence, et autres éléments du brief. On parle alors de **Plan de Travail Créatif (PTC)**, notamment sur le modèle de celui proposé par Young & Rubicam composé des éléments suivants :

- fait principal
- problème à résoudre par la publicité
- objectif de la publicité
- stratégie créative (cible, concurrents, promesse, support)
- instructions et contraintes

Or, dans de nombreux domaines, les marques se multipliant, il est devenu difficile de trouver des promesses qui ne soient pas « occupées » par la publicité d'une marque concurrente. Le risque est alors de mettre en avant des détails, peut-être significatifs pour le fabricant, mais dérisoire pour les acheteurs sous le prétexte de la nécessité de différencier.

Cette évolution a conduit les publicitaires, en France principalement, à adopter une autre approche créative, appelée par Séguéla (1982) et l'agence RSCG, la **star-stratégie**, qui met l'accent sur le ton de la communication et sur la personnalité, le caractère de la marque. La star-stratégie s'appuie sur trois composantes pour déterminer l'axe de communication :

- le physique de la marque (sa fonction),
- son caractère ou sa personnalité
- le style d'expression

Ce type d'approche créative est particulièrement efficace lorsque le produit à soutenir ne présente aucun élément de différenciation important pour l'acheteur.

Il était incontournable pour le candidat de rappeler que la situation porte sur un comportement impliquant, affectif – donc éviter un discours rationnel, informatif – plutôt faire peur en faisant appel à l’émotion (**PTC**) et en proposant une solution montrant la capacité de l’individu à mettre en œuvre le comportement souhaité et pour éviter le rejet du message en raison de dissonance cognitive.

Dossier 3 : Les activités à l'import-export

Les techniques du commerce international font partie intégrante du programme de l'agrégation, il est bon de le rappeler parce qu'à l'évidence un nombre conséquent de candidats ignore jusqu'à leur existence.

3.1. Activités à l'importation

3.1.1. Régime(s) douanier(s) à solliciter

- Pour la poudre destinée à être commercialisée en France après transformation, le régime douanier est celui de la mise à la consommation. La TVA doit être acquittée au taux de 5,5 % (il n’y a pas de droits de douane) lors du dédouanement.
- Pour celle destinée au marché communautaire, le régime douanier est également celui de la mise à la consommation, mais l’importation pourra se faire en franchise de TVA ; la taxe à payer sera déclarée par l’importateur étranger, sur son acquisition intracommunautaire.
- Pour la poudre destinée à être réexportée après transformation, le régime douanier à solliciter est celui du perfectionnement actif : aucun droit ni taxe n’est dû puisque le produit n’est pas destiné à être commercialisé dans l’UE.

3.1.2. Calcul du coût de revient de l’importation

Calcul du nombre de conteneurs nécessaires :

10 000 kg / 20 = 500 sacs

500 sacs / 25 = 20 palettes

On peut en général charger 10 palettes ISO dans un conteneur 20' : 2 conteneurs étaient donc nécessaires. (le choix 9 palettes était également accepté, soit 3 conteneurs pour tenir compte des données de l'annexe)

Calcul du coût de revient sur la base de 2 conteneurs :

	EUR
Prix EXW Acarigua : 4 000 VEF x 10 000/20 /5,1423	388 931,02
Dédouanement export	75,00
Traction des conteneurs d’Acarigua à Caracas : 2 x 1325 VEF /5,1423	515,33
CSC à Caracas : 2 x 850 VEF/5,1423	330,59
Fret maritime Caracas-Bordeaux :	
Fret de base : 2 x 3 400 USD/1,1959 = 5 686,09	
BAF : 4 % x 5 686,09 = 227,44	
Fret révisé : 5 686,09 + 227,44 = 5 913,53	
CAF : - 2 % x 5 913,53 = - 118,27	
Fret ajusté : 5 913,53 – 118,27	5 795,26
CFR Bordeaux	395 647,20
CIF Bordeaux = CFR/(1 – 1,10 x 0,25 %) = 395 647,20 / 0,99725	396 738,23
THC à Bordeaux : 2 x 190	380

Mise sous T1	110
Traction de Bordeaux à St Julien	490
Honoraires transitaires	250
Coût de revient total	397 968,23
Coût de revient au kg	39,80

3.1.3 Calcul de la marge unitaire dégagée par Elusane

La notion de taux de marque et la distinction entre marge fabricant et marge distributeur n'est pas connue de tous les candidats ...

	EUR
Prix de vente au consommateur final TTC	13,50
Prix de vente au consommateur final HT : TTC / 1,055	12,80
Prix de vente au distributeur : 12,80 x (1 - 65 %)	4,48
Coût de revient de 50 g de poudre : 39,80 x 0,05	1,99
Conditionnement : 570 / 1000	0,57
Etiquette : 312 / 10 000	0,03
Coût de revient	2,59
Marge sur coût de revient : 4,48 - 2,59	1,89

Taux de marque = Marge sur PV = 42,18%, il faut prendre le PVHT au distributeur.

3.2. Activités à l'exportation

3.2.1. Évaluez le niveau de risque pays pour Pierre Fabre au Venezuela

Les risques sont des événements incertains mais identifiés, plus ou moins prévisibles et contrôlables. Dans le domaine du commerce international on distingue de manière classique des risques commerciaux (entraves au libre commerce, défaillance des partenaires, contrefaçon, quotas), financiers (non paiement, risque de change, surtaxes), juridiques (obligation de JV, confiscation d'outils de production, prix imposés, nouvelles normes, etc.), naturels (catastrophes), politique (instabilité). La méthode PESTEL est plutôt réservée à une étude pays générale, mais elle permet de retrouver les différentes natures de risque. La COFACE produit des études de risque par pays.

Presque tous les risques peuvent être couverts par des assurances, mais ces dernières ont un coût.

Type de risque	Commentaires
Risques commerciaux	Forte concurrence locale et internationale Les normes de qualité en matière de médicaments sont inférieures aux normes internationales.
Risques financiers	La richesse du pays dépend étroitement du cours du pétrole et des matières premières. Risque de change, lié au contrôle des changes, médicaments 4 ^{ème} rang des autorisations de change en 2008. 3,3 milliards de US \$. taux élevé d'inflation (environ 28 % en 2008 dans le secteur de la santé)

	1/3 des prix des médicaments y compris PGP sont contrôlés
Risques juridiques	la complexité de la réglementation (homologation des produits, licences d'importation et réglementation des prix. le SAPI (système de protection des brevets) s'est révélé inefficace et le système judiciaire échoue à donner à l'industrie des moyens efficaces de revendication de brevets.
Risques naturels	Le Venezuela est un pays à risque de séisme et climatiques (ouragans)
Risques politiques	Liberté économique : 39,9/100, pays administré. Les concurrents occidentaux ont souvent choisi de se regrouper dans des pays voisins. Incertitude politique, aggravée par des tendances protectionnistes.

Les risques sont typiques des pays émergents. Les plus difficiles à prévenir sont liés au caractère administré du pays qui entretient une incertitude réglementaire forte (contrôle des prix, produits imposés, nouvelles normes, contrôles des IDE, etc.). Ensuite les risques liés à la propriété industrielle, quoique signataire des accords internationaux en la matière, le Venezuela ne se donne pas les moyens de les faire respecter.

3.2.2. Évaluez le potentiel du marché du médicament au Venezuela

Les annexes donnaient assez d'information pour qualifier le marché, il convenait de repérer au moins les points suivants :

Le marché est mature dans son organisation (concentration déjà réalisée au niveau production et commercialisation). Il présente un fort potentiel de développement au niveau qualitatif et quantitatif. La concurrence est forte, mais pas exacerbée. On remarque le faible poids des PGP (930 millions) qui sont la meilleure source de valeur.

3.2.3. Appréciez l'opportunité pour le groupe Pierre Fabre de s'y implanter à partir des informations disponibles

Face à ce type de question, le jury apprécie la capacité des candidats à prendre une position claire.

Le potentiel du marché est réel, même s'il est très disputé. Le pays mène une politique volontariste en matière de santé. Il bénéficie d'une richesse pétrolière qui est une garantie économique solide.

Membre de plusieurs organisations internationales dont l'OMC et la Banque Mondiale, il a signé l'accord de promotion et protection des investissements de 1993. Le Venezuela est membre de l'ISO COPANT et IQNet en matière de normalisation, a signé les accords de Paris sur la propriété industrielle, ainsi que la Convention de Berne sur les droits d'auteurs. Membre du WIPO.

Le pays souhaite donc entrer de plain pied dans les règles de mondialisation, même si la mise en pratique tend à se faire attendre.

Donc l'opportunité est réelle, Pierre Fabre peut donc choisir d'exporter depuis les pays voisins où la société est déjà implantée (Mexique, Brésil), ou de s'associer en JV avec un producteur local, voire même de négocier une implantation sur un domaine bien précis pour lequel elle est leader comme l'oncologie.

La méthode la plus couramment adoptée par les fournisseurs étrangers pour participer au secteur vénézuélien de la santé consiste à s'associer à un agent/distributeur local de confiance entretenant des relations avec les acteurs des secteurs public et privé. D'autres mécanismes utilisés par les entreprises sont la promotion directe auprès des hôpitaux privés et la présentation de soumissions lorsque les organismes gouvernementaux locaux lancent des appels d'offres ouverts.

3. Commentaires sur la prestation des candidats

3.1. Commentaires sur le fond

L'exercice d'étude de cas impose un judicieux équilibre entre analyse et synthèse. Les réponses aux questions doivent prouver la bonne exploitation des annexes, la capacité du candidat à relier le contexte aux théories et pratiques du marketing et aboutir à des recommandations précises et contextualisées par le cas. Trop souvent les références théoriques restent génériques et ne sont pas transposées dans la situation professionnelle étudiée, ou l'analyse est très approfondie mais n'aboutit pas à de véritables recommandations, ou enfin, les recommandations sont déconnectées des analyses et apparaissent comme un catalogue générique de solutions standards.

Le jury invite les candidats à systématiser la démarche qui consiste à situer les questions dans le champ du marketing, faire apparaître clairement la spécificité de la situation professionnelle étudiée, faire des choix judicieux en termes d'outils, de concepts et de références théoriques pour traiter la situation et proposer des solutions ou recommandations qui mobilisent clairement les outils choisis. Il est évident que tout concept, école ou outil mobilisé implique sa définition incluant son cadre d'utilisation courant.

La maîtrise des fondamentaux de la gestion et des techniques commerciales est indispensable à tout candidat à l'agrégation option C. Le quantitatif est omniprésent dans les approches marketing, en faire l'impasse en refusant de traiter les parties quantitatives des cas proposés donne un très mauvais signal au jury.

3.2. Commentaires sur la forme

Quelques copies présentent encore de graves lacunes en orthographe et en rédaction. Très souvent, elles font aussi l'objet d'une présentation (soulignement, ratures, composition) très insuffisante. De nombreuses copies restent encore peu structurées. Les idées s'enchaînent dans une suite de phrases sans plan et sans repères de lecture qui laissent apparaître la logique de la réflexion. L'analyse de la situation est parfois hypertrophiée, au détriment des propositions, qui tiennent souvent en quelques lignes peu argumentées. La nécessaire référence aux numéros des questions ne peut pallier l'absence de fil conducteur. L'absence de transition entre parties et sous-parties est également à déplorer.

Le traitement d'une situation pratique d'une entreprise ne doit pas conduire à délaisser la richesse et la précision du vocabulaire technique. Sans verser dans un formalisme excessif le candidat doit montrer sa parfaite maîtrise des termes liés aux thèmes traités.

Lors d'analyses quantitatives, l'absence de détail des calculs permettant d'étayer la démarche suivie et le résultat obtenu nuit significativement au pouvoir de persuasion de la démonstration.

L'utilisation de tableaux pour synthétiser des données est souhaitable mais la logique d'organisation des informations doit être explicitée. Or, les correcteurs sont souvent confrontés à un empilage de données traduisant plus la chronologie de la lecture des annexes qu'une hiérarchisation résultant d'un véritable travail d'analyse de ces données.

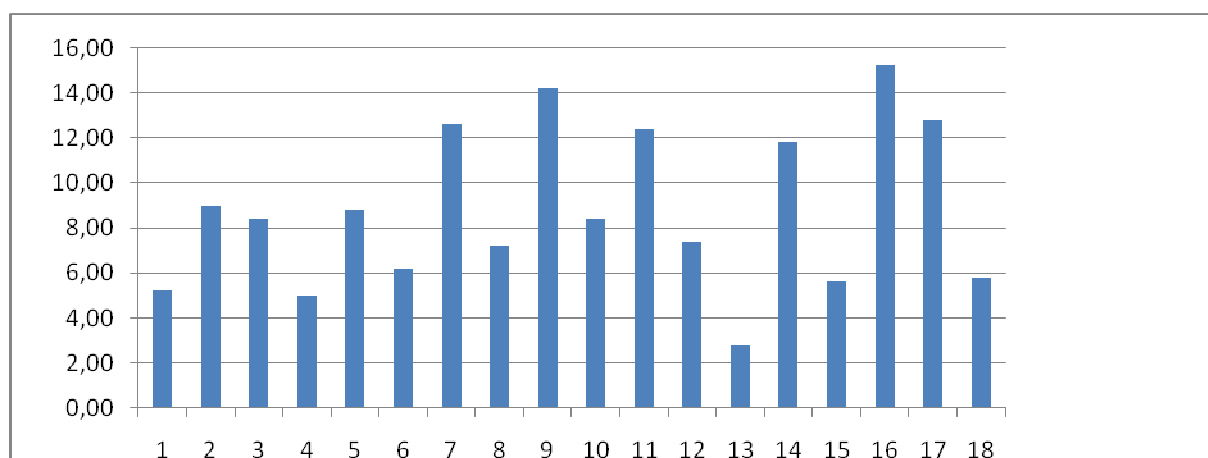
La nature de cette épreuve (écrit) suppose le respect des règles de base de la communication écrite : présentation, syntaxe, style. Les abréviations doivent être limitées, voire supprimées, les principaux éléments mis en valeur.

COMPOSITION PORTANT SUR LA GESTION DES ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS (ÉTUDE D'UNE SITUATION PRATIQUE)

OPTION D : ÉCONOMIE, INFORMATIQUE ET GESTION ÉPREUVE ÉCRITE

1. RESULTATS GLOBAUX

RÉSULTATS D'ENSEMBLE DU CAS	
Nombre de candidats présents	25
DISTRIBUTION DES NOTES	
Moyenne	8,61
Note de la meilleure copie	15,20
Note la plus basse	1,40
Écart-type	4,05



0 < note < 5	4
5 ≤ note < 10	11
10 ≤ note < 14	8
Note ≥ 14	2

Cette année, 25 candidats ont composé (soit une baisse de 3,6% par rapport à 2010) ce qui prolonge la baisse constatée les années précédentes, pour rappel 2010 (28 candidats), 2009 (30), 2008 (25), 2007 (41), 2006 (54), 2005 (52), 2004 (61) et enfin 2003 (75). Il est rappelé que le faible nombre de candidat rend délicat l'exploitation des statistiques en pourcentage.

La moyenne des notes obtenues (8,61) est plus basse que celle de 2010, qui était de 9,25. Elle était de 9,15 en 2009, 7,40 en 2008, 6,22 en 2007, 7,62 en 2006, 6,8 en 2005, 6,37 en 2004.

L'écart type (4,14) est comparable à l'année précédente (3,52). Il était de 3,23 en 2009, 3,46 en 2008, 3,24 en 2007, 5,3 en 2006.

La note de la meilleure copie (15,20) est également plus basse que celle de 2010 (17). Cette note était de 14 en 2009 et 2010, 15 en 2007 et 17 en 2006. La plus basse note (1,40) est également nettement plus basse que celle de 2010 (4). Cette note était de 1,5 en 2009, 1 en 2008, 0,5 en 2007, 1 en 2006.

On constate donc une baisse sensible des prestations des candidats, autant sur la moyenne que sur la répartition des notes.

La moyenne des questions relevant directement de questions liées aux techniques informatiques est de 8,12 (écart type 7,64) et celles liées à la gestion des systèmes d'information et aux techniques de gestion est de 6,90 (écart-type 6,88).

2. ANALYSE DU SUJET ET COMMENTAIRES

Le sujet d'écrit 2011 traitait du système d'information d'une station de ski. Le sujet invitait les candidats à proposer une analyse argumentée sur les thèmes de la rentabilité et de ses indicateurs, des solutions techniques de géolocalisation, la modélisation et la manipulation de bases de données, la programmation orientée objet .

Cette étude a permis d'évaluer un panel de connaissances recouvrant les concepts fondamentaux de la gestion et le management de systèmes d'information, les bases de données, les architectures techniques et la programmation.

Dossier 1 : Gestion des systèmes d'information et calculs de gestion.

Ce dossier a été traité par 23 candidats sur 25. La moyenne s'élève 7,67/20 (écart-type : 6,45), les notes se répartissent entre 3,3 et 16,1.

Les questions posées portaient sur l'application du concept de chaîne de valeur, sur des calculs liés à des concepts fondamentaux de la gestion, sur les enjeux de la mutualisation et l'externalisation des systèmes d'information et enfin sur les freins à la mise en œuvre de technologies de géolocalisation. Les calculs de gestion (résultat opérationnel, coût journalier...) ont globalement été bien traités par les candidats. Cependant, un trop grand nombre d'entre eux ne contextualise pas les réponses proposées : chaîne de valeur spécifique au domaine skiable, solutions de géolocalisation applicables sur des pistes de ski...

Les calculs à effectuer étaient assez simples et faisaient appel à des principes fondamentaux de la gestion. Bien que ce dossier ait été globalement bien traité, certains candidats ont inutilement compliqué les calculs et se sont lancés dans des analyses trop complexes qui n'apportaient rien à la compréhension du cas présenté. Enfin, bien trop de candidats ont confondu le seuil de rentabilité et le point mort, qui est la matérialisation temporelle du premier.

Dossier 2 : Aspects liés à la conception et la mise en œuvre d'une base de données.

Ce dossier a été traité par tous les candidats. Les résultats (ramenés à une note sur 20) se répartissent de façon équilibrée (moyenne : 8,61 ; écart-type : 6,08) et notes réparties entre 0,5 et 14,8.

Le jury a regretté que le formalisme utilisé par certains candidats pour la modélisation conceptuelle des données ne soit pas rigoureux. En effet certaines représentations empruntaient des éléments liés à différents formalismes.

La définition d'une architecture technique n'a pas toujours tenu compte des contraintes liées à l'environnement, ici une station de ski où les liaisons non filaires devaient être privilégiées.

Le jury a remarqué la maîtrise du langage SQL pour les requêtes demandées dans ce sujet.

Dossier 3 : Programmation

Ce sujet nécessitait de mettre en œuvre une structure de données de type arbre et de mobiliser les principes de programmation orientée objet. Certaines copies ont montré une absence totale de compétence en techniques de programmation, ce qui n'est pas acceptable vu les visées du concours.

3. COMMENTAIRES GENERAUX ET CONSEILS AUX CANDIDATS.

Le nombre de copies dont la présentation est jugée inacceptable est de plus en plus faible. Le jury a apprécié le fait que le style grammatical et l'orthographe soient globalement corrects. Au niveau des graphiques, en revanche, on note quelques copies encore à la limite de la lisibilité et les candidats gagneraient à utiliser un normographe.

Pour cette session, un des défauts récurrents a été l'absence de cohérence entre les concepts et le cas concret. Il est attendu des candidats qu'ils puissent systématiquement ramener au cas pratique leurs connaissances. Certains candidats ont maladroitement proposé des catalogues de solutions ou des solutions incohérentes avec le leur contexte d'application (des technologies filaires pour localiser les skieurs sur les pistes de ski, par exemple...).

Certains candidats n'ont pas du tout traité le dossier 1 et les questions portant sur le management des systèmes d'information pour se consacrer aux aspects liés à la technique informatique. Le jury rappelle aux candidats qu'une telle démarche les défavorise forcément, puisqu'il valorise les profils équilibrés. Le jury rappelle que l'objectif des futurs lauréats est d'enseigner les disciplines liées à l'informatique et à la gestion, ce qui implique une capacité à comprendre les interactions qu'elles entretiennent. *Pour la partie portant sur les systèmes d'information, le jury a valorisé les candidats qui ont pris le soin de définir les termes et concepts utilisés dans le sujet lorsque cela constituait à l'évidence un préalable à l'argumentation.* Comme pour toutes les sessions, le jury a également apprécié les efforts des candidats qui ont structuré leur propos, adossé leurs argumentations au contexte présenté.

Comme à chaque session, il est rappelé aux candidats qu'il s'agit d'un concours de recrutement d'enseignants dont l'expertise dans leur champ disciplinaire fera référence, mais qui doivent également avoir les compétences attendues dans le domaine de la didactique de leur discipline. On est donc en droit d'attendre au minimum quatre aspects :

- *Qualité de l'argumentation ;*
- *Qualité du résultat*
- *Qualité des justifications ;*
- *Qualité des explications ;*

Et de façon plus générale, être exemplaire en matière de :

- *Qualité de la présentation*
- *Qualité de l'expression (style, rédaction).*

ÉPREUVES ORALES D'ADMISSION

EXPOSÉ SUR UN THÈME ÉCONOMIQUE, JURIDIQUE ET SOCIAL

1. Les résultats

RÉSULTATS D'ENSEMBLE	
Nombre de candidats interrogés	146

DISTRIBUTION DES NOTES	
Moyenne	6,15
Écart-type	4,04
Meilleure note attribuée	18
Note la plus basse	0,5

RÉPARTITION DES NOTES		
	Nombre de notes	En % du total
$0 < \text{note} < 5$	63	43,15 %
$5 \leq \text{note} < 10$	55	37,67 %
$10 \leq \text{note} < 14$	20	13,7 %
Note ≥ 14	8	5,5 %
TOTAL	146	

2. Sujets proposés

2. L'endettement des ménages : une menace pour la stabilité de l'économie ?
3. Économie de l'immatériel et propriété intellectuelle.
4. Crise économique et droit du travail.
5. Risque pour les entrepreneurs *versus* sécurité des travailleurs.
6. Le retour du protectionnisme ?
7. Normes et marché.
8. La crise accroît-elle nécessairement le risque de pauvreté ?
9. La Nature est-elle une contrainte ?
10. Information et transactions.
11. Négociation et concurrence.

3. Analyse des résultats

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Moyenne	7,3	6,5	6,86	6,32	6,14	6,15
Écart-type	4,25	4	3,38	4,08	4,38	4,04

La moyenne de la session de 2011 est stable par rapport à 2010, il en est de même pour l'écart-type.

%	2006	2007	2008	2009	2010	2011
0 < note < 5	31,10	34,34	26,32	37,50	43,28	43,15
5 ≤ note < 10	40,85	43,37	50,38	43,38	35,07	37,67
10 ≤ note < 14	17,68	13,86	21,05	10,30	12,69	13,7
note ≥ 14	10,37	8,43	2,25	8,82	8,95	5,5

On constate que le nombre de candidats est en légère augmentation en passant de 136 en 2010 à 146 en 2011.

La distribution des notes révèle que 19,20 % des candidats ont obtenu une note supérieure ou égale à 10 (contre 21,64 % en 2010 et 19,12 % en 2009). Le nombre de très bons candidats a nettement diminué, passant de 8,95 % du total en 2010 à 5,5 % en 2011.

Les notes inférieures à 5 restent au niveau de 2010 et représentent une très forte proportion (43,15 %) de l'ensemble des notes.

À partir de cette distribution, on peut répartir les prestations des candidats en trois groupes distincts.

Le premier groupe est composé des prestations satisfaisantes (moins de 20 % de l'ensemble). Les candidats présentent un exposé clair et synthétique en abordant les trois dimensions de l'épreuve, juridique, économique et sociale. Les concepts évoqués, les outils d'analyse utilisés et les références citées sont correctement maîtrisés. Les qualités démontrées lors de l'exposé sont confirmées par les réponses aux questions demandant de préciser des définitions, des concepts, des auteurs ou des représentations graphiques.

Le deuxième groupe (38 % de l'ensemble) concerne les prestations caractérisées par une défaillance :

- Soit consistant en la méconnaissance de l'une des dimensions de l'épreuve, le plus souvent la dimension juridique ou sociale. Les candidats montrent des lacunes dans les concepts de base sur l'organisation juridictionnelle française, le droit de propriété ou les principes de la mise en œuvre de la responsabilité civile ou pénale. Les lacunes sont également fréquentes en économie : les théories de base et certains mécanismes fondamentaux sont mal compris. En raison de cette méconnaissance, l'exposé apparaît déséquilibré et les réponses aux questions révèlent des insuffisances dans la maîtrise des outils d'analyse économique, juridique ou sociale.
- Soit consistant en une insuffisance de compréhension du sujet ou de réflexion sur le sens du sujet.

Le troisième groupe (43 % de l'ensemble) concerne les prestations jugées très insuffisantes en raison de graves lacunes :

- Une absence de connaissances et d'importantes confusions théoriques.
- Un manque de réflexion sur le sujet ou une incompréhension du sujet, qui peut amener, dans certains cas, à détourner le sujet pour l'amener sur un terrain connu.

- Le non respect des formes et des contraintes d'un exposé cohérent : une introduction très courte, sans définition des termes du sujet ou composée de cette seule définition, problématique artificielle qui n'est pas en rapport avec le plan adopté ensuite, plan approximatif non respecté par le développement, développement déroulant un catalogue de théories ou de textes législatifs sans réflexion et sans liaison entre les parties.
- Lors du questionnement, les réponses consistent à garder le silence ou à énoncer de graves erreurs, avec parfois beaucoup d'assurance. Ceci révèle des insuffisances dans la préparation de l'épreuve.

4. Commentaires sur l'épreuve

4.1 Le déroulement de l'épreuve

L'épreuve de TEJS a vu sa dernière session en 2011, elle était définie ainsi : « L'épreuve de thème économique juridique ou social doit permettre au candidat de montrer que, à partir d'une connaissance théorique et concrète des problèmes économiques, juridiques et sociaux contemporains, il est capable d'en présenter une interprétation pluridisciplinaire raisonnée.

Cette interprétation pourra néanmoins être structurée plus particulièrement selon une discipline dominante.

Au cours de l'entretien, le jury peut faire appel à la culture du candidat dans les trois domaines constitutifs de cette épreuve.

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

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

Dans un second temps, des questions sont posées au candidat pendant un maximum de 20 minutes, de manière à apprécier la logique d'ensemble du plan retenu, à préciser ou approfondir certains points particuliers de l'exposé. Il s'agit aussi de s'assurer de l'étendue de connaissances du candidat dans les domaines économique, juridique et social. Des questions simples en droit (présenter les institutions européennes ou l'organisation juridictionnelle, définir les notions de responsabilité) ou en économie (citer un ou plusieurs auteurs parmi les classiques et néoclassiques, situer les auteurs chronologiquement, définir l'optimum de Pareto, les externalités, les biens publics, la notion d'aléa moral, de sélection adverse, du système de financement des économies) permettent de tester le minimum de connaissances requis. D'autres questions permettent d'évaluer le niveau d'actualisation et d'approfondissement des connaissances.

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

Il est à rappeler que les premières questions du jury prennent appui sur le contenu de l'exposé, c'est-à-dire les choix méthodologiques, l'organisation du plan, les notions, les auteurs et les concepts abordés par le candidat. Il

est donc déconseillé au candidat de multiplier les allusions, dans l'exposé, à des théories ou des notions qui ne sont pas maîtrisées.

4.2 Les attentes du jury sur la présentation

La plupart des candidats a répondu à l'attente du jury en présentant des exposés structurés après avoir annoncé clairement la problématique et le plan. Tous les candidats ont utilisé des transparents (sauf le jour où une coupure générale du courant électrique les en a empêchés).

L'élocution est en général correcte. Certains candidats ont un débit trop rapide, ce qui nuit à la prise de notes, mais le débit trop lent de quelques autres porte préjudice à la compréhension.

Trop de candidats se contentent de lire leurs notes, alors que la lisibilité et l'organisation de ces notes font parfois défaut à leur propre rédacteur.

Le jury apprécie le respect des règles formelles communément admises, qui sont, pour les principales, celles de la dissertation.

La structuration d'un exposé doit comporter trois moments : l'introduction, le développement et une conclusion.

- L'introduction a une importance toute stratégique, elle est composée :
 - o d'une « accroche » montrant l'actualité et l'intérêt du sujet
 - o de la présentation du sujet qui permet de définir de façon académique les termes-clés et de spécifier le principal enjeu du sujet. Le seul recours à un dictionnaire usuel de la langue française ne suffit pas et il est nécessaire de se référer à des dictionnaires spécialisés.
 - o de la problématique du candidat qui est la façon de penser le sujet à traiter en le questionnant et non pas à répéter le sujet sous une forme interrogative. La problématique peut être annoncée autrement que par l'expression « dans quelle mesure... ».
 - o de l'annonce du plan qui, en toute logique, découle de la problématique et qui doit être justifié. Les intitulés des parties et sous-parties doivent être soignés, élégants et se répondre les uns aux autres. Le plan doit être analytique et non descriptif, comme trop souvent.
 - o La problématique et les intitulés des parties du plan doivent être courts et concis. Leur longueur nuit à la compréhension.
- Le développement, comportant deux parties, doit être composé de manière équilibrée et ordonnée. Ni trop long, ni trop court, il doit détenir une certaine densité.
- La conclusion ne peut se présenter comme le seul résumé du développement. Elle doit d'abord répondre de façon claire à la problématique posée et elle doit permettre de prendre du recul par rapport au sujet et d'ouvrir d'autres perspectives.

De nombreux candidats apparaissent fatigués à l'issue de l'exposé et sans force pour le moment du questionnement. Or c'est là que le jury peut apprécier les qualités d'écoute du candidat, la rigueur de la structuration de sa pensée.

En conclusion, le jury attend, sur le plan de la présentation, l'expression des exigences requises pour enseigner : la rigueur de la pensée, une expression correcte grammaticalement, un débit d'élocution modéré et sans hésitation. Le candidat doit montrer sa capacité de structuration et de synthèse ainsi que ses qualités d'écoute, de dynamisme et de réactivité.

4.3 Les attentes du jury sur le fond

Les bonnes prestations rassemblent un certain nombre de qualités, que les moins bonnes présentent a contrario à un degré bien moindre, voire insuffisant :

- le sujet est bien cerné et il est traité dans toute son amplitude et ses différents aspects ;
- l'analyse est non seulement structurée mais également rigoureuse et « pédagogique » en ce sens qu'elle est claire et convaincante ;

- cette analyse emprunte ses arguments de manière la plus équilibrée possible aux sciences économiques et juridiques et n'oublie pas d'exprimer les aspects sociaux du thème envisagé ;
- les outils conceptuels mis en œuvre et les théories convoquées dans le développement le sont de manière appropriée et semblent bien maîtrisés ;
- l'exposé ne se contente pas de considérations purement théoriques mais y associe une réflexion pratique en multipliant les références concrètes et les illustrations tirées de l'actualité.

Une erreur trop fréquente réside dans une analyse insuffisante des termes du sujet. Ce qui conduit aux contresens ou aux hors sujet (par exemple ne traiter que de la pauvreté lorsque le sujet invite à réfléchir sur le risque de pauvreté induit par la crise). La recherche de documentation ne doit pas être le point de départ du travail en loge, mais doit seulement servir à étayer l'analyse préalablement menée.

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

Par leurs réponses aux questions posées à la suite de leur exposé, certains candidats ont confirmé la qualité de l'exposé en se montrant à la fois compétents et pédagogues. D'autres ont renforcé l'impression que les membres du jury ont pu avoir au cours de l'exposé : ils ne maîtrisent en réalité que très imparfaitement les arguments de leur propre développement ; ils méconnaissent des théories économiques élémentaires ou des concepts juridiques basiques ; ils n'ont pas pris soin d'actualiser leurs connaissances ni leurs informations ; ils ne parviennent pas à utiliser convenablement les grilles théoriques d'analyse pour décrypter les faits économiques, juridiques et sociaux (les faits ne sont en eux-mêmes ni économiques ni juridiques ni sociaux mais les théories interprètent ces faits sous un angle juridique ou économique ou social) ; les théories sont souvent évoquées sans en préciser le champ d'investigation, sans nuance par rapport à leurs hypothèses, en y appliquant le vocabulaire courant et en méconnaissant les outils. Enfin, mieux vaut avouer ne pas connaître la réponse à la question posée plutôt que d'affirmer sur un ton péremptoire quelque chose de faux.

5. La nouvelle épreuve orale à partir de la session 2012

La nouvelle définition du concours de l'agrégation d'Économie-Gestion fait disparaître l'épreuve de thème économique, juridique et social à compter de la session 2012.

Désormais, il existera une épreuve orale consistant en un exposé portant, au choix du candidat, soit sur les éléments généraux du droit et du droit des affaires, soit sur l'économie.

**MANAGEMENT ET LA GESTION
DES ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS**
SUIVI D'UN ENTRETIEN SUR
**AGIR EN FONCTIONNAIRE DE L'ÉTAT
DE FAÇON ÉTHIQUE ET RESPONSABLE**

Résultats globaux

Nombre de candidats interrogés 146

DISTRIBUTION DES NOTES (sur 20)

Moyenne 8,41

Écart-type 3,75

Meilleure note attribuée 19

Note la plus basse 2

RÉPARTITION DES NOTES (sur 20)

Nombre de notes

0 < note < 5 24

5 ≤ note < 10 70

10 ≤ note < 14 35

Note ≥ 14 17

1^{ère} partie - Management et gestion des entreprises et des organisations
--

1. Les résultats

Nombre de candidats interrogés 146

DISTRIBUTION DES NOTES (sur 15)

Moyenne 5,94

Écart-type 3,12

Meilleure note attribuée 14,5

Note la plus basse 1

Sur 20, la moyenne et l'écart type montrent une relative stabilité par rapport à la session précédente, avec respectivement 7,92 (contre 7,97 en 2010), et 4,16 (4,26 en 2010).

Cependant, compte tenu de l'introduction cette année de la nouvelle épreuve « Agir en fonctionnaire de l'état de façon éthique et responsable », les résultats ci-dessus ont été établis sur la base de 15 points, et non pas 20.

2. Sujets proposés

- Quelles frontières pour l'entreprise ?
- Manager sans posséder
- Le management par la valeur est-il créateur de valeur ?
- Système d'information et pilotage de l'entreprise
- Le dirigeant et la croissance de l'entreprise
- Normalisation et gestion
- Bruits, rumeurs et performance de l'entreprise
- Gérer sans tensions ?
- Créativité et performance des organisations
- La fabrique de la stratégie

3. Commentaires sur l'épreuve

Compte tenu du changement de format de l'épreuve à partir de l'an prochain, les commentaires sur la session 2011 seront limités, et centrés sur ceux plus aisément transposables dans le cadre de la nouvelle épreuve.

A. L'exposé :

1. Sur le fond, l'exposé doit intégrer une double dimension, d'abord scientifique et théorique, mais aussi empirique et factuelle.

La valorisation de l'exposé passe donc en premier lieu par l'intégration d'éléments théoriques qui doivent être parfaitement maîtrisés. Or ce n'est pas toujours le cas, et le jury regrette que la dimension scientifique ne soit pas toujours suffisamment prise en compte par les candidats, sans doute parce qu'elle n'est pas toujours suffisamment approfondie lors de la préparation au concours.

- Au niveau des termes du sujet tout d'abord, ces derniers sont trop souvent définis de manière rapide et sommaire, se limitant parfois à une définition générale du dictionnaire, et sans effort particulier de contextualisation. Le jury a même noté dans certains cas des définitions approximatives, voire des confusions. C'est ainsi que le terme de créativité a été remplacé par de nombreux candidats par celui d'innovation, celui de tensions par pressions. Ce qui a créé un biais dans l'analyse du sujet et conduit à des développements périphériques et dangereux pour les candidats. Le jury ne peut donc que les encourager à prendre un temps suffisant pour explorer davantage les concepts et termes du sujet, afin de les définir de manière rigoureuse et scientifique, ce qui passe souvent par une définition large et plurielle, certains termes ayant un caractère polysémique qu'il peut être utile de mettre en évidence.

- Au niveau de la problématisation du sujet ensuite, la problématique retenue doit être l'aboutissement logique et la synthèse d'un questionnement préalable. Elle doit donc découler « naturellement » de ce questionnement, traduction de la perception du sujet et de sa délimitation par le candidat. Dans de trop nombreux cas cependant, le questionnement se limite à une série de questions générales, qui ne seront pas reprises ensuite dans la problématique. Ce manque de cohérence envoie un mauvais signal au jury, et est incontestablement préjudiciable au candidat. Les membres du jury veulent une nouvelle fois souligner que les prestations les moins convaincantes sont souvent le résultat d'une approche trop superficielle du sujet et de ses concepts, d'une réflexion et d'un questionnement préalables insuffisants.

- Au niveau du développement enfin, dans de trop nombreux cas, les références théoriques introduites l'ont été sans que le lien au sujet ne soit clairement établi. Or il est essentiel que ces dernières soient en phase avec le

traitement du sujet, de manière à étayer et crédibiliser l'argumentation, ce qui passe par un niveau de développement et d'explicitation suffisants. Le jury invite également les candidats à dépasser le corpus théorique standard, ce n'est pas parce qu'il est généralement mieux connu des candidats qu'il est nécessairement pertinent et doit être mobilisé. Le candidat doit au contraire montrer qu'il a une bonne connaissance des derniers développements dans le domaine des sciences de gestion. Ce qui passe par un travail de veille régulier et approfondi sur les problématiques qui émergent dans les différents champs du management. Le jury rappelle enfin que les références théoriques doivent être mises au service du sujet, trop de candidats ont encore tendance à détourner le sujet vers les connaissances qu'ils pensent maîtriser le mieux, au risque que tout ou partie de leur développement soit hors-sujet.

La seconde dimension porte sur l'introduction d'éléments relatifs à la vie des organisations en général, et des entreprises en particulier. Un oral de management ne peut en effet se concevoir sans que les théories ne soient confrontées aux faits. Il est donc impératif de contextualiser et d'illustrer le propos par des exemples récents issus des pratiques de management des entreprises. Le jury invite cependant les candidats à ne pas se polariser uniquement sur les grandes sociétés cotées, mais à considérer le tissu économique dans toute sa diversité, car si les mêmes questions de management se posent souvent pour toutes les organisations, elles se posent différemment selon que l'on se situe dans une PME ou une grande entreprise, une entreprise familiale ou une entreprise à actionnariat diffus, une entreprise privée ou une organisation publique, etc.

Comme pour la dimension académique, il ne suffit cependant pas de se limiter à la citation de quelques noms d'entreprises. Pour être valablement exploités, ces exemples doivent être suffisamment explicités. Bien intégrée, cette dimension pratique peut permettre au candidat de prendre de la distance par rapport à un discours trop théorique et normatif, d'introduire un peu de complexité et de relativité, et donc finalement d'ancrer le sujet dans le réel.

- **Sur la forme**, le jury constate que la méthodologie de l'épreuve est de mieux en mieux maîtrisée par les candidats. Si la nature de l'épreuve change l'an prochain, le même effort de structuration s'impose, celle-ci joue en effet un rôle essentiel de fil conducteur en permettant au jury de suivre le cheminement des idées et la cohérence de la pensée du candidat. Elle doit donc être particulièrement soignée : Formulation d'une problématique claire et concise, plan cohérent, transitions (conclusions partielles en fin de partie)

Le jury rappelle également qu'une épreuve orale doit permettre non seulement d'évaluer les connaissances et les capacités d'analyse du candidat, mais aussi d'apprécier ses qualités d'expression et de communication. Cette dimension va se trouver encore renforcée dans la nouvelle épreuve, puisque le candidat devra désormais justifier ses choix dans le cadre d'une démarche à la fois didactique et pédagogique. Les candidats sont donc invités à respecter les règles suivantes : bien regarder les membres du jury, parler clairement et distinctement, trouver un rythme d'exposé qui allie dynamisme et respiration, faire preuve de réactivité lors des questions, etc. A contrario, les comportements suivants sont à proscrire : interpellé le jury, se mettre dans une posture de professeur devant élèves, s'exprimer avec emphase ou excès de théâtralité, ne pas maîtriser sa gestuelle et ses déplacements, adopter une attitude désinvolte, etc.

Enfin, la nouvelle épreuve va de fait donner plus d'importance à la maîtrise des supports pédagogiques introduits par le candidat, et notamment le rétroprojecteur. D'où la nécessité de présenter des transparents lisibles et soignés, qui ne soient pas inutilement surchargés, et qui apportent une véritable valeur ajoutée.

B. L'entretien :

L'entretien fait l'objet d'une évaluation séparée. Le candidat doit donc rester vigilant et convaincant lors de cette seconde phase de l'oral. L'entretien permet dans un premier temps de valider la compréhension et la pertinence des concepts et théories introduits pendant l'exposé. Il permet aussi d'approfondir certains développements, et de connaître l'étendue des connaissances du candidat au-delà des références théoriques qu'il aura mobilisées. L'entretien offre enfin la possibilité au jury de revenir sur les dimensions plus pratiques, afin de voir si le candidat est en capacité d'opérationnaliser son propos, en confrontant les aspects théoriques aux pratiques de management des organisations.

Lors de cette phase, le jury constate encore trop fréquemment que les théories citées ne sont pas véritablement maîtrisées et les auteurs réellement connus, au-delà de quelques généralités. Plus encore, certains candidats

éprouvent de réelles difficultés à établir le lien entre la référence introduite et l'argument développé, ce qui contribue à déprécier après coup la qualité de leur prestation et in fine la note. Le candidat doit en effet être en mesure de justifier ses choix quant aux éléments théoriques introduits, ainsi que d'en percevoir les limites. Ce qui nécessite, encore une fois des références qui soient à jour, et des exemples dans le domaine du management des organisations qui soient à la fois récents et bien maîtrisés.

En conclusion, si la nouvelle épreuve de management conduit à opérer un glissement relatif du manager en situation au professeur en situation, elle n'en conserve pas moins un certain nombre d'invariants :

- Niveau d'exigence élevé sur les plans scientifique et académique ;
- Bonne connaissance du tissu économique et des pratiques de management des organisations ;
- Maintien d'une structuration rigoureuse de l'exposé.

La nouveauté consistera à voir si le candidat est en capacité de réaliser la transposition didactique et la mise en œuvre pédagogique du thème proposé dans un contexte d'enseignement donné, ainsi que de justifier ses choix (cf. sujet 0).

2^{ème} partie - Agir en fonctionnaire de l'État, de façon éthique et responsable

Durée de cette partie de l'épreuve : 20 minutes (présentation 10 minutes ; entretien 10 minutes)

Cette partie de l'épreuve fait référence à l'arrêté du 19 décembre 2006 dont le texte est intégralement repris par l'arrêté du 12 mai 2010 portant définition des compétences à acquérir par les professeurs, documentalistes et conseillers principaux d'éducation pour l'exercice de leur métier.

1. Résultats

Nombre de candidats :	146
Moyenne (sur 5) :	2,47
Écart type :	1,10
Amplitude :	de 0/5 à 5/5

2. Sujets proposés

Les sujets se présentaient tous sous une forme identique :

- un titre, donnant une indication (non limitative) sur le thème central à aborder,
- un texte (et parfois une image) décrivant une situation réelle didactisée mettant le candidat en situation, face à un (ou plusieurs) problème.
- une consigne de travail identique pour tous les sujets, rédigée ainsi : « Après avoir analysé la situation et recensé les connaissances mobilisables, vous indiquerez comment vous envisagez d'agir. »

3. Commentaires sur l'épreuve

Analyse du sujet :

L'exposé des candidats débute généralement par un résumé descriptif de la situation voire par une lecture, ou une paraphrase, du texte du sujet. Cette pratique ne se justifie pas. Par contre la phase d'analyse, explicitement demandée, est souvent absente..

Recensement des connaissances mobilisables :

Peu de candidats connaissent les textes de références avec précision et rigueur. La connaissance de ces textes permettrait pourtant de réduire des préjugés quant aux rôles et missions du professeur. Les candidats ont en effet souvent des représentations très partielles, voire erronées des missions, des institutions, des responsabilités et devoirs, probablement construites par leur expérience professionnelle et certes souvent marquées par le bon sens, mais aussi souvent très réductrices.

Indication des actions envisagées :

Les actions proposées, dans le cadre des thèmes retenus, sont souvent bien construites et adaptées. Mais les candidats qui ont pour cette partie mal réussi tendaient à proposer des actions tantôt limitées tantôt disproportionnées, ou encore insuffisamment hiérarchisées.

4. Conseils aux candidats

On pourra conseiller aux candidats de :

- ne pas négliger la phase d'analyse de la situation. Cette phase devrait permettre de repérer les mots clés, d'identifier le (ou les) problème, de le délimiter, de repérer les acteurs pertinents, d'apprécier les enjeux - et les éventuelles contradictions qui caractérisent toute réflexion éthique et toute action responsable en situation. Elle permet enfin de qualifier ces problèmes en référence aux domaines de l'épreuve, de façon à préparer la deuxième phase
- de connaître les grands thèmes et pour chacun d'eux les textes de référence. La connaissance plus précise de ces textes permet certes de borner l'action dans un cadre réglementaire mais elle permet aussi de découvrir des champs trop souvent inexplorés de réflexion, d'action et au fond... de liberté, de proposer des actions organisées dans le temps, en adéquation avec le contexte, sa gravité, ses enjeux, graduées et hiérarchisées. Il est possible éventuellement de proposer des *scénarii* ou des hypothèses complémentaires.

Exemples de sujets

Sujet n°3

Thème : La gestion d'un conflit

Présentation de la situation :

Vous enseignez dans une classe de 1^{ère} année de STS. En fin de journée, après la dernière heure de cours, une étudiante vient vous voir en manifestant un état de tension important. Elle vous explique qu'elle subit des pressions et des insultes via un réseau social. Ces injures viennent de se transformer en menaces physiques. Il est question d'une opération punitive à la sortie du lycée durant la semaine prochaine. L'étudiante ne veut plus venir en cours.

Question : Après avoir analysé la situation et recensé les connaissances mobilisables, vous indiquerez comment vous envisagez d'agir.

Sujet n° 6

Thème : Stéréotype de genre

Présentation de la situation :

Alors que vous rentrez dans une salle avec votre classe de première STG pour un cours d'économie, sont affichées au mur des publicités. Vous comprenez qu'il s'agit de supports utilisés par une de vos collègues pour travailler sur la publicité avec sa classe de STS.

Parmi ses publicités est affichée celle-ci en format A3 :



Source : extrait de l'article du Monde du 12 mars 2007 « Le diable ne s'habille plus en Prada »
<http://mode.blog.lemonde.fr/2007/03/>

Des élèves ricanent et la classe a du mal à se concentrer. Vous entendez un garçon apostropher une de ses camarades avec des propos sexistes.

Question :

Après avoir analysé la situation et recensé les connaissances mobilisables, vous indiquerez comment vous envisagez d'agir.

Sujet n° 7

Thème : Élève en danger

Présentation de la situation :

Professeur(e) en classe de première STG, vous découvrez, lors de la correction de votre premier paquet de copies, qu'un de vos élèves exprime en marge de son devoir un sentiment de mal être, de perte de repères et même de sens par rapport à la vie. Ce que vous traduisez aussitôt comme un « appel au secours » est cependant nuancé par un comportement ambigu de sa part en cours : une agressivité à votre égard, de nombreux retards, ainsi qu'un certain détachement par rapport au travail scolaire.

Ces éléments ne permettent pas de dégager de signaux clairs et laissent planer un doute sur les véritables intentions de l'élève. Afin d'en savoir plus et d'engager le dialogue, vous l'interpellez à la fin d'un cours et lui proposez un entretien. L'élève vous fait savoir qu'il n'a pas l'intention de se rendre à ce rendez-vous et quitte la salle.

Travail à faire :

Après avoir analysé la situation et recensé les connaissances mobilisables, vous indiquerez comment vous envisagez d'agir.

Sujet n° 8

Thème : Le professeur principal

Présentation de la situation :

Vous êtes professeur principal dans une classe de 1^{ère} STG. C'est le deuxième trimestre, un conseil de classe a déjà eu lieu, où ont été évoqués quelques bavardages dans la classe, qui, de manière générale, perturbent quelque peu les enseignements. Vous en avez parlé avec les élèves lors de la restitution du conseil de classe, et demandé qu'ils améliorent globalement leur comportement en montrant plus d'attention. Quelques semaines plus tard, lors d'un interours, des élèves de la classe viennent vous voir, et vous préviennent que la situation est très tendue lors du cours de Monsieur T, le ton montant parfois entre l'enseignant et certains élèves. Ils trouvent que ces tensions perturbent le cours, et ils craignent même que cela dégénère, certains élèves parlant de « faire quelque chose » lors de ce cours. Vous aviez croisé Monsieur T en salle des professeurs quelques jours avant, et aviez parlé de l'ambiance dans cette classe de 1^{ère}. Monsieur T n'avait pas évoqué de problèmes plus graves que les simples bavardages évoqués lors du conseil de classe.

Travail à faire :

Après avoir analysé la situation et recensé les connaissances mobilisables, vous indiquerez comment vous envisagez d'agir.

Sujet n° 9**Thème : Le stage en entreprise****Présentation de la situation :**

Enseignant dans une classe de première année de STS Comptabilité et Gestion des organisations, vous êtes tuteur d'un étudiant qui est en stage en entreprise. Ces stages ont lieu en cours d'année, sur une période de six semaines et sont considérés comme des périodes de formation. L'étudiant que vous encadrez depuis quelques semaines, se plaint lors d'une de vos rencontres régulières, que son responsable en entreprise est extrêmement autoritaire avec lui, qu'il a l'impression de ne pas apprendre grand-chose, et qu'en outre il est souvent amené à rester au-delà de l'horaire prévu. Vous aviez déjà eu plusieurs étudiants en stage dans cette même entreprise les années précédentes et vous n'aviez pas eu de soucis. Toutefois, le maître de stage en question est nouveau dans l'entreprise et n'a pas encore encadré d'étudiants de votre lycée. Vous l'aviez rencontré lors d'une première visite et il vous avait fait bonne impression.

Travail à faire :

Après avoir analysé la situation et recensé les connaissances mobilisables, vous indiquerez comment vous envisagez d'agir.

ÉTUDE COMPORTANT L'UTILISATION DE TECHNIQUES DE GESTION

OPTION A : ACTION ET COMMUNICATION ADMINISTRATIVES

1. Les résultats

Résultats d'ensemble	
Nombre de candidats interrogés	31
Distribution des notes	
Moyenne	08,06
Ecart-type	03,34
Note la plus basse	02,00
Meilleure note	15,00
Répartition des notes	
de 0 à 4,9	4
de 5 à 9,9	19
de 10 à 13,9	4
plus de 14	4

2. Les sujets retenus

Les trois sujets retenus lors de cette session s'appuient sur des cas soulevant des problématiques d'administration et de gestion des ressources humaines et intégrant des concepts et théories relatives à la motivation, la rémunération, la performance, l'évaluation, la formation et la gestion des compétences.

Les thématiques suivantes ont été proposées :

- la mise en œuvre de démarches de gestion des compétences au sein de PME ;
- l'analyse d'un système d'évaluation et de rémunération au mérite mis en place dans une collectivité locale ;
- le suivi et l'animation d'un accord sur l'emploi des seniors dans un banque.

Le texte du premier sujet est intégralement reproduit après les commentaires.

3. Commentaires sur l'épreuve

Commentaires sur le fond

Cette session a permis de constater que les candidats étaient majoritairement bien préparés pour l'épreuve. La forme des questionnements proposés cette année ne permettait pas aux candidats de construire un exposé dont la structure aurait suivi de manière linéaire l'ordre des questions posées. Ainsi, les candidats ont dû nécessairement problématiser le sujet tout en s'interrogeant sur une manière personnelle de traiter les questions. Ceux qui n'ont pas adopté cette posture préalable ont le plus souvent présenté au jury des exposés sans cohérence alternant des références théoriques et des préconisations pratiques en dehors de toute logique de réflexion ou d'action. À l'opposé, les candidats les plus talentueux ont su s'émanciper de la structure du questionnement pour construire des problématiques pertinentes, mobiliser des outils conceptuels et de références théoriques opératoires et exposer des propositions d'actions réalistes et adaptées au contexte du cas traité.

Entre ces deux extrêmes, on peut regretter que les candidats aient le plus souvent mobilisé des connaissances théoriques insuffisamment maîtrisées ou mal articulées au cas étudié. En effet, les membres du jury ont fréquemment constaté que les candidats citaient des auteurs et des théories ou concepts associés sans chercher à montrer, précisément, en quoi ces références pouvaient aider le décideur à mieux appréhender le contexte de la situation et à en analyser les enjeux. Beaucoup trop de candidats ont dressé des catalogues de références théoriques en les associant de manière systématique aux notions ou aux thèmes abordées à travers l'étude du cas. En procédant ainsi, ils n'ont pas permis aux membres du jury d'évaluer leur capacité à utiliser intelligemment les théories pour nourrir une analyse ou une réflexion personnelle, mais les ont plutôt convaincu de leur aptitude à présenter un outillage théorique sans jamais vraiment montrer à quoi il pouvait servir. Il convient également de préciser que toute théorie mobilisée lors de l'exposé doit être suffisamment maîtrisée pour permettre au candidat de soutenir un échange approfondi sur celle-ci lors du débat avec les membres du jury.

En ce qui concerne l'aspect technique de l'épreuve portant sur la résolution du cas, les candidats ont trop souvent proposé des solutions peu réalistes et mal adaptées au contexte des situations. Beaucoup de candidats se contentent d'un rôle de prescripteur sans dégager les conditions de mise en œuvre de leurs solutions et sans s'interroger sur les limites de leurs propositions. Quelques candidats continuent de proposer des solutions miracles, totalement décontextualisées, en s'appuyant sur des dispositifs de gestion des ressources humaines très standardisés. D'autres ont soutenu des préconisations souvent déconnectées des grilles théoriques utilisées pour comprendre et analyser le cas. Les membres du jury rappellent qu'une exigence de cohérence s'impose entre la lecture théorique du cas proposée et les préconisations.

Les candidats les mieux préparés ont montré leur capacité à traiter le cas proposé en adoptant plusieurs points de vue. Ils ont également fait preuve d'une aptitude à prendre de recul pour relativiser l'efficacité de leurs solutions.

Les études de cas invitent très souvent le candidat à adopter un rôle (conseil auprès de la DRH ou chargé de mission par exemple). Cette consigne doit être nécessairement prise en compte dans le diagnostic et les préconisations, ce qui n'empêche pas le candidat d'adopter différents points de vue avant de prendre position.

Commentaires sur la forme

Dans l'ensemble, les candidats ont respecté les modalités de l'épreuve. Cependant, beaucoup de candidats ont eu tendance à utiliser l'intégralité des 40 minutes d'exposé sans que cela ait été nécessairement fécond, certains allant même jusqu'à reprendre, sans analyse et donc sans aucune utilité, des éléments de présentation du cas fournis en annexe. Il convient donc de rappeler qu'il s'agit d'une durée maximum et que des exposés de 30 à 35 minutes dont le contenu est suffisamment riche restent appréciés par le jury.

Au cours des entretiens, les meilleurs candidats ont fait preuve de réactivité face aux questions posées par les membres du jury, ils ont su montrer leur capacité à saisir le sens et la portée de chaque question. Il est en effet important d'adapter les réponses aux questions selon la portée de celles-ci, certaines questions appelant des réponses concises et d'autres justifiant des développements plus détaillés. À l'inverse, les candidats les moins convaincants ont généralement considéré les questions posées d'un seul point de vue, souvent personnel, et n'ont pas cherché à en dégager les multiples implications.

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. On attend donc du candidat :

- la présentation d'une thématique générale ;
- la définition précise des termes et des concepts mobilisés ;
- la formulation explicite d'une problématique ;
- la proposition d'un plan mettant en évidence l'analyse du cas et les propositions de solutions contextualisées et argumentées et permettant de répondre à la problématique ;
- 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

Les qualités de synthèse et de rigueur intellectuelle des candidats doivent être mises en évidence lors de l'exposé et au cours de l'entretien avec le jury. La capacité à communiquer, à convaincre et à écouter est primordiale dans cette épreuve.

Le plan retenu pour traiter le cas doit rejeter les articulations du type « Théories/Pratiques », ou encore « Avantages/Inconvénients ». Le travail demandé n'implique pas nécessairement de mettre en œuvre une méthode de diagnostic. Il s'agit en effet de mobiliser des outils conceptuels pertinents et des techniques de gestion administrative appropriées pour répondre à la question posée dans la problématique et prouver l'efficacité de la (ou des) solution(s) proposée(s).

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

Dans cette épreuve, le jury évalue la capacité 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.

Sujet n°1

La démarche de gestion des compétences dans les PME

Une grande entreprise, une moyenne de 200 salariés, une petite de 25 salariés ne se gèrent pas de la même façon. Avec des modalités spécifiques, des dirigeants de PME aussi développent des démarches articulant la stratégie, l'organisation du travail et le développement des compétences. L'enjeu est selon les cas de repositionner l'entreprise, d'améliorer la qualité et le service aux clients, d'accroître la polyvalence, de responsabiliser les salariés, de renforcer leur initiative et leur créativité...

Projet économique et projet social, projet collectif et projets individuels, direction et représentants du personnel peuvent se rencontrer sur ce terrain dans une dynamique de changement. Un outillage de gestion est aussi nécessaire en PME pour nommer et évaluer périodiquement les compétences mises en œuvre, expliciter les objectifs de progression, faire évoluer les organisations, adapter la formation, ouvrir les perspectives professionnelles et les possibilités d'évolution salariale. Les meilleurs outils ne sont pas ceux, souvent complexes, transposés des grandes entreprises, mais sont construits avec les différents acteurs en fonction de leurs besoins.

Henri Rouilleault, Directeur général de l'Agence Nationale pour l'amélioration des Conditions de Travail (Anact).

SITUATION D'ENTREPRISE N°1

L'entreprise et son contexte

La transformation par injection plastique est l'activité historique de cette entreprise (91 salariés) membre d'un groupe de la plasturgie. Après une période difficile (restructuration en 2003), l'entreprise déploie de nouvelles activités pour de nouveaux marchés. En 2005, le site devient une unité de fabrication entièrement dédiée à l'activité « injection ».

Pour abaisser au maximum les prix de revient, des adaptations importantes sont apportées en production (nouvelles machines, nouvelles technologies) et dans l'organisation du travail. La direction développe l'activité « services » et, avec elle, la culture du service client. En ce qui concerne les niveaux de productivité et de qualité, des problèmes de non-conformité demeurent et le taux de non-qualité résiduel semble difficilement réductible.

La direction générale pense qu'il faut agir au niveau de l'encadrement de production, c'est-à-dire des chefs d'atelier. Elle souhaite conduire une réflexion sur une démarche compétence impliquant tous les acteurs : opérateurs, moniteurs qualité, techniciens, managers de proximité et chefs d'atelier.

Le diagnostic

Le diagnostic fait ressortir trois points clés :

- La qualité et le service client ne sont pas pris en compte dans l'atelier sauf par la fonction dédiée « moniteurs qualité ».
- L'enquête conduite dans l'atelier met en évidence un cloisonnement entre les différentes fonctions et de mauvaises coopérations entre les métiers.

- Les complémentarités entre les différentes fonctions de la ligne hiérarchique ne sont pas clairement définies, ce qui a une incidence forte sur l'encadrement de proximité. Celui-ci n'a pas les moyens nécessaires pour accomplir sa mission d'information et de délégation. Le fait que les encadrants de proximité ne soient pas impliqués dans la gestion de la production et dans la relation client (dont ils ne parlent pas) ne leur permet ni d'afficher une réelle valeur ajoutée aux yeux de leurs équipes, ni de tenir leur mission de management.

SITUATION D'ENTREPRISE N°2

L'entreprise et son contexte

Une TPE (9 personnes) dans le secteur de la maintenance industrielle, chaudronnerie, métallerie, ayant un marché local porteur, a des demandes clients qui pourraient élargir l'activité au-delà de la zone géographique actuelle. Le départ prévu d'un salarié ainsi que des difficultés de planification de l'activité amènent le directeur à revoir la répartition des tâches et des responsabilités. Il souhaite:

- prendre en charge directement la fonction commerciale prospective, la planification des travaux et l'administration du système de gestion pour maîtriser les approvisionnements et les stocks ;
- valoriser les compétences et le potentiel du chef de chantier dans la relation client ;
- étoffer l'encadrement intermédiaire en recrutant un nouveau chef de chantier.

Le diagnostic

Il fait ressortir quatre points clés :

- Un chef de chantier expérimenté (détenteur d'une expertise en soudure inox) et impliqué, des salariés compétents dans leurs spécialités, une pratique de la délégation et un climat social serein.
- L'évolution de la mission du chef de chantier risque de modifier les modes de management, ainsi que l'organisation de la production et la coordination des chantiers.
- La planification des chantiers n'est pas satisfaisante, mais on ne connaît pas bien les sources de dysfonctionnement.
- Si l'équipe est techniquement compétente, elle est déconnectée du process global nécessaire au fonctionnement de l'entreprise et au développement de l'activité.

SITUATION D'ENTREPRISE N°3

L'entreprise et son contexte

Créée en 2001, cette entreprise de vente de services domotique connaît une croissance fulgurante avec un effectif de 60 personnes en 2005, de 215 en 2007, et des prévisions d'augmentation très forte de l'activité. Un centre d'appel pour l'assistance client est créé en 2006.

La moyenne d'âge est de 30 ans avec une majorité de femmes (80 % à l'assistance et 70 % à la vente). Le DRH, présent depuis moins de deux ans, a pour mission de structurer l'ensemble de la fonction RH, dans une perspective de très forte croissance et avec deux objectifs :

- augmenter la performance pour répondre aux exigences de compétitivité de l'entreprise ;

– rendre le métier attractif pour fidéliser les salariés et faciliter les recrutements.

Le DRH sollicite un appui externe pour identifier les priorités d'action dans le cadre d'une démarche compétence et donner de la cohérence aux actions déjà engagées par différents services.

Le diagnostic

Le diagnostic a été centré sur les principaux métiers et sur l'encadrement. En réunissant des groupes de travail de 2 à 5 personnes par métier, l'objectif a été essentiellement de permettre à chacun de parler de ses pratiques professionnelles, d'identifier ce qui faisait difficulté et les besoins d'amélioration à envisager.

Au-delà des pratiques métiers, les groupes ont pointé des dysfonctionnements transverses (relations inter-équipes et inter-services) et un manque de vision globale sur l'activité qui freine la performance qualité et le service client.

IL RESSORT	...MAIS
<ul style="list-style-type: none"> - Une fierté d'appartenance à la structure. - Un investissement important pour garantir le bon fonctionnement de son poste et de son service. - Des possibilités de carrière qui ont pu être fulgurantes, notamment au démarrage de l'entreprise. - Un investissement important sur les processus d'intégration : formation de 3 semaines, parrainage, accompagnement par l'encadrement. - Une forte confiance vis-à-vis de l'encadrement de proximité qui assure un travail important de régulation. - Une consolidation des moyens du service RH (notamment recrutement et formation) avec une formalisation des processus de travail et la mise en place de tableaux de bord. 	<ul style="list-style-type: none"> - Une incertitude quant à la maîtrise de la croissance par la direction. - Une difficulté à appréhender l'organisation globale de la production (qui fait quoi ?) et les exigences qualité. - Un manque de perspective d'évolution. - Le besoin de consolider la maîtrise de la technique propre au métier de l'assistance. - Un encadrement noyé dans l'urgence et le court terme, qui ne peut ni consacrer de temps à l'amélioration continue ni remplir son rôle de relais d'information. - Une politique globale de GRH à formaliser pour uniformiser des pratiques et répondre aux attentes des salariés, notamment en termes de reconnaissance. - La nécessité d'anticiper l'évolution des effectifs pour éviter l'accumulation de retard et l'impact sur la qualité de service.

1°) Quelles sont les spécificités d'une démarche de gestion des compétences dans une PME ?

2°) Pour chacune des trois situations d'entreprise proposées, présenter un plan d'action pour une gestion des compétences.

3°) Présenter de manière structurée un ensemble de recommandations pratiques pour conduire avec efficacité une démarche de gestion des compétences dans une PME.

ANNEXE : LES POINTS DE VIGILANCE POUR UNE GESTION DES COMPÉTENCES EN PME

S'inscrire dans une dynamique globale

Une démarche compétence ne se résume pas à la mise en place de nouveaux instruments de gestion des ressources humaines, dans un objectif de rationalisation. Elle s'inscrit dans une stratégie d'optimisation des ressources qui parie sur les compétences des salariés et cherche, en conséquence, à les mobiliser et à les valoriser. Il convient donc, au préalable, d'en prendre toute la mesure. D'une part, en effet, elle dépasse le cadre de la gestion des ressources humaines et se trouve étroitement imbriquée à l'évolution de l'organisation du travail et du management. D'autre part, son objectif ne se résume pas à positionner les salariés à un instant "t". Elle vise à faire en sorte qu'ils mobilisent au mieux leurs compétences et les développent. Avant de se lancer dans un tel projet, il ne faut pas se précipiter sur la création d'instruments de gestion. Il faut plutôt prendre le temps de préciser ses intentions et d'envisager les implications d'une telle démarche en matière d'organisation et de management.

Mobiliser les différentes catégories d'acteurs

Le DRH n'a jamais la légitimité suffisante pour engager un projet qui traverse à ce point le fonctionnement de l'entreprise. Seule la direction en est dotée. Mais, au-delà de celle-ci, le responsable du projet a besoin des autres acteurs internes pour élaborer le dispositif et le mettre en œuvre. Ceux-ci ne s'engageront pas si ce n'est pas "leur" projet. Il s'agit donc pour lui, de les intéresser et de leur montrer en quoi la démarche compétence va servir leurs propres objectifs et répondre à leurs enjeux. Toutes les catégories d'acteurs sont ici concernées : direction, encadrement intermédiaire et de proximité, salariés et représentants du personnel.

Autre point crucial : faire de l'encadrement un concepteur associé des outils qu'il lui appartiendra d'utiliser.

Veiller à la cohérence du dispositif

Une démarche compétence recherche une cohérence entre le fonctionnement de l'entreprise et les outils de gestion.

Les compétences des salariés ne peuvent se développer dans une organisation du travail spécialisée, fortement hiérarchisée. Une démarche compétence suppose donc de vérifier que l'organisation laisse de la place à la communication, à l'initiative et à la responsabilité. Mais elle peut aussi "ouvrir les organisations" c'est-à-dire développer les occasions d'apprentissage, d'initiatives et d'exercices de responsabilités nouvelles pour les salariés, ou encore développer des compétences précises.

Les outils de gestion doivent intégrer ce mode de fonctionnement pour permettre d'identifier, de développer et de reconnaître les compétences visées. Il convient d'éviter, par exemple, de les concevoir dans une logique de postes, lorsque c'est la polyvalence et un métier d'équipe qui sont en jeu ; ou d'insister sur des notions un peu creuses de savoir-être, lorsqu'il s'agit de valoriser d'authentiques compétences professionnelles.

Intégrer la reconnaissance

Inclure la reconnaissance dans une démarche compétence conduit à faire avancer une démarche compétence “sur ses deux jambes”. Comment espérer développer l’engagement des salariés et l’accroissement des compétences, en estimant que la reconnaissance est un sujet trop délicat pour être pleinement pris en compte ? Les démarches compétence visent à créer un nouvel équilibre entre contribution et rétribution : il est indispensable alors de commencer par l’état des modalités de reconnaissance financière et non financière de l’entreprise et de réfléchir aux perspectives professionnelles qui peuvent s’ouvrir pour les salariés. Or, à la différence des grandes entreprises, beaucoup de PME offrent des perspectives professionnelles relativement faibles. Ne pas prendre en compte avec lucidité, dès le début, les pratiques habituelles de l’entreprise, les attentes des salariés (en matière de rémunération certes, mais pas exclusivement) et les possibilités réelles, conduit inévitablement à installer un système qui se grippe très rapidement.

Source : TRAVAIL ET CHANGEMENT n°297 août/sept 2004, Gérer les compétences en PME, Anact.

ÉTUDE COMPORTANT L'UTILISATION DE TECHNIQUES DE GESTION

OPTION B : COMPTABILITÉ ET GESTION

1. Le programme et le déroulement de l'épreuve

Le programme complet de l'épreuve est à télécharger sur le site :

<http://www.education.gouv.fr/pid63/siac2.html>

Déroulement de l'épreuve :

- Préparation en loge : 4 heures
- Exposé oral : 40 minutes maximum
- Questions : 20 minutes maximum

2. Le bilan de la session 2011

2.1 Les sujets proposés

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

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

2.2 Les résultats statistiques

	Session 2011
Nombre de candidats présents	51
Moyenne	8,06
Ecart type	3,13
Note la plus élevée	15
Note la plus basse	2

Répartition des notes		
0 < Note < 5	6	34
5 <= Note < 10	28	
10 <= Note < 14	13	17
Note >= 14	4	

2.3 Commentaires sur l'épreuve

Sujet n° 2 : Convergence des normes comptables françaises vers les normes comptables IFRS : le cas des avantages du personnel.

Ce cas propose aux candidats de s'intéresser aux différents avantages accordés au personnel de l'entreprise ainsi qu'à leur évaluation et à leur comptabilisation selon les normes IFRS et les normes françaises.

C'est un sujet d'actualité qui traite des formes de rémunérations autres que les salaires que sont les plans de retraite complémentaires et les stocks options. Leur mise en place est controversée car ils sont le plus souvent réservés à une seule catégorie de personnel.

La norme IAS reprise par la recommandation 2003 de l'OEC distingue quatre catégories d'avantages du personnel :

1. les avantages à court terme qui comprennent les salaires, rémunérations et cotisations sociales....accordés au personnel en activité.
2. Les avantages postérieurs à l'emploi qui comprennent essentiellement les retraites.
3. Les avantages à long terme qui comprennent notamment les congés sabbatiques et les indemnités d'incapacité de longue durée.
4. les indemnités de fin de contrats de travail qui sont les montants versés aux salariés en cas de licenciement ou de départ volontaire.

Définis par la norme IFRS 2, il faut également rajouter les paiements fondés sur des actions qui comprennent les stocks options portant sur des actions nouvelles ou portant sur des actions déjà existantes.

Les obligations comptables divergent entre les deux référentiels français et IFRS essentiellement pour ce qui concerne les avantages postérieurs à l'emploi et les stocks options.

Selon les règles IFRS, la comptabilisation des avantages postérieurs à l'emploi est obligatoire dès que l'entreprise a un engagement vis à vis de son personnel.

Selon les règles françaises : la comptabilisation de l'engagement n'est pas obligatoire mais constitue la méthode préférentielle, ainsi on trouve des entreprises qui comptabilisent la provision, d'autres qui ne comptabilisent rien ou qui enregistrent des provisions partielles.

Concernant les stocks options, la norme IFRS 2 les considère comme un élément de la rémunération des bénéficiaires accordé en rétribution d'un service rendu dans le cadre d'un contrat de travail et oblige les entreprises à les faire figurer dans les charges de personnel. Les normes françaises n'ont repris cette optique que depuis 2010 mais les méthodes d'évaluation de la charge de personnel sont différentes et ne concernent que les options d'actions existantes pas les options d'actions nouvelles.

Performances des candidats :

1. *Pour certains candidats, on relève une profonde méconnaissance des règles de comptabilisation des différentes rémunérations qui n'est pas admissible pour un candidat à l'agrégation. Les techniques comptables de base ne sont pas comprises. Les candidats ne connaissent pour la plupart pas le régime légal de participation des salariés, sa comptabilisation, son régime fiscal et social.*
2. *Le règlement sur les passifs n° 2000-6 du CNC est également inconnu et les candidats ne savent pas*

distinguer les dettes, les charges à payer ou les provisions.

3. *Pour la plupart des candidats on constate une ignorance des méthodes d'évaluation des engagements de retraite qui font appel à des notions que devrait maîtriser un candidat à l'agrégation : probabilités, actualisation ou capitalisation.*
4. *Certains candidats ont également, une vision fantaisiste des écritures en comptabilité qui traduit une méconnaissance totale du bilan et du compte de résultat, les candidats auraient dû être capables de comptabiliser les stocks options au moins pour la partie concernant les opérations de rachats d'actions propres ou d'émission d'actions nouvelles et leur remise aux dirigeants.*

Les notes obtenues par les candidats vont de 2 à 11 avec une moyenne de 6,9 ; trois candidats sur 10 ont obtenu une note supérieure ou égale à 10.

Sujet n°3 : le rôle du contrôleur de gestion dans l'animation et la résolution des conflits

Le sujet proposait cinq cas de désaccords d'analyse entre responsables et il convenait de dire comment le contrôleur de gestion devait expliciter les arguments de chaque protagoniste avant de proposer analyse et outils permettant de faciliter la compréhension des problèmes pour mieux les corriger et/ou les éviter.

Les situations envisagées étaient les suivantes :

- Analyse d'écarts isolant la responsabilité des commerciaux et de la production, adaptation du mode de rémunération des commerciaux ;
- Fixation d'un prix de transfert ;
- Procédure de prise de décision d'investissement de capacité ;
- Analyse d'écarts de production.

Il était possible d'utiliser le plan suivant :

- Le contrôleur de gestion assure la coordination des acteurs dans le cadre de l'autonomie accordée (visualisation, appropriation des outils...) ;
- Le contrôleur de gestion s'assure du déploiement de la stratégie (définition des responsabilités, aide à la décision stratégique...).

Performances des candidats :

- Trop de candidats présentent des calculs sans justificatifs avec de nombreuses erreurs ;
- Les écarts de marges sur coûts préétablis et les écarts de composition des ventes sont peu maîtrisés ;
- Les concepts d'optimum technique et économique sont souvent méconnus ;
- Certains candidats utilisent très mal le tableau et les transparents, parfois illisibles et non numérotés ;
- Un effort a été remarqué dans la construction des exposés qui comportent presque tous une introduction débouchant sur une problématique et un plan dans lequel vient s'intégrer la résolution du cas proposé.

Les notes obtenues par les candidats vont de 3 à 15 avec une moyenne de 8,6 ; deux candidats sur 10 ont obtenu une note supérieure ou égale à 10.

Sujet n°4 : utilisation de la méthode des coûts partiels

Le sujet présentait le cas d'une entreprise qui utilise la méthode des coûts complets et envisage l'utilisation des coûts partiels dans plusieurs situations :

- Calcul et analyse de marge sur coûts variables et sur coûts spécifiques.
- Seuil de rentabilité en euros et en date. Seuil de rentabilité sur plusieurs produits et représentations graphiques.
- Analyse du risque à partir du seuil de rentabilité et du levier opérationnel. Démonstration de l'identité des différentes formules du levier opérationnel
- Utilisation de la programmation linéaire et de la méthode de la marge sur coûts variables par unité de facteur rare pour optimiser la marge sur coûts spécifiques.
- Utilisation du coût marginal avec contrainte de capacités pour analyser une commande supplémentaire.

Il était possible d'utiliser le plan suivant :

- Utilisation de la méthode des marges sur coûts variables et sur coûts spécifiques pour l'analyse à posteriori de la gestion
- Utilisation de ces méthodes pour optimiser la production prévisionnelle.

Performance des candidats.

- Les performances des candidats ont été très variées comme le montre la distribution des notes. La meilleure note a été obtenue par un exposé très solide techniquement mais sa présentation et son organisation étaient critiquables.
- Le seuil de rentabilité à plusieurs produits et le coût marginal avec contrainte de capacité n'ont été traités que par très peu de candidat.
- L'utilisation de la programmation linéaire et de la méthode de la marge sur coût variable par unité de facteur rare semble totalement inconnue.

Les notes obtenues par les candidats vont de 5 à 13 avec une moyenne de 8,2 ; quatre candidats sur 10 ont obtenu une note supérieure ou égale à 10.

Sujet n°5 : Les crises environnementales et la situation financière des entreprises

Le thème proposé était en prise directe avec l'actualité puisque la liste des accidents industriels qui ont eu des conséquences aux niveaux humain, environnemental et financier est déjà longue et se renouvelle continuellement. Malgré la répétition et la gravité de ces événements, l'évaluation de leurs conséquences reste problématique et leur impact sur les entreprises et leurs parties prenantes (actionnaires, investisseurs, assurances, consommateurs, banques...) est encore mal connu. Les questions et les annexes du sujet proposaient aux candidats de s'intéresser à l'impact des crises environnementales, d'une part, sur la performance financière des entreprises impliquées dans des accidents industriels graves et, d'autre part, sur l'évolution du cours de leurs actions sur les marchés financiers.

Dans l'introduction, les candidats devaient préciser les notions d'accident industriel et de crise environnementale puisque le sujet faisait référence à des événements qui impliquaient des entreprises et qui pouvaient remettre en cause la performance, le développement, voire même, la survie des entreprises concernées. L'explosion de l'usine AZF à Toulouse en 2001 constituait ainsi un exemple d'accident industriel particulièrement grave sur les plans humain, financier et environnemental. Cet événement peut être assimilé à une crise environnementale pour Total car il a été fortement médiatisé, ce qui a amené Total à en faire mention dans son rapport annuel 2001

(question 5). Les candidats devaient, entre autres, expliquer pourquoi, contrairement à ce qui est attendu, cet événement n'a pas eu d'impact significatif, ni sur la performance financière de Total, ni sur le cours des actions de la société. De nombreux plans étaient possibles, mais le sujet et les questions posées invitaient à développer une argumentation en trois parties :

1. L'impact attendu des crises environnementales sur la situation financière

1.1 Une baisse attendue de la performance financière (question 1)

1.2 Une baisse du cours des actions (question 3)

2- La situation financière exemplaire de Total

2.1 Une performance financière qui présente bien (question 2)

2.2 Des actions qui ont toujours la cote (question 4)

3- Discussion autour du paradoxe observé dans le cas de Total

3.1 Des coûts finalement peu significatifs pour Total

3.2 Une communication financière rassurante

Les candidats ont eu parfois du mal à proposer un plan équilibré et logique pour traiter le sujet sans faire de hors sujets. Des questions techniques, comme les provisions pour risques, les coûts environnementaux ou les coûts de démantèlement n'ont pas été traitées du tout ou ont été traitées de façon superficielle. De même, les problèmes posés par l'identification et la prise en compte des dépenses environnementales n'ont été que très rarement évoqués. Enfin, l'argumentation est restée très générale, alors qu'elle aurait pu s'appuyer sur des ratios et des graphiques simples réalisés à partir des annexes. La conclusion aurait dû défendre une thèse pour répondre à la problématique énoncée en fin d'introduction et ouvrir le débat vers d'autres perspectives.

Les notes obtenues par les candidats vont de 4 à 14 avec une moyenne de 8,5 ; quatre candidats sur 11 ont obtenu une note supérieure ou égale à 10.

Sujet n°6 : Analyse et rôle de la trésorerie positive

Le sujet demandait d'analyser l'impact sur la rentabilité et le risque de l'entreprise du placement de la trésorerie positive à l'actif ou en déduction des dettes. Puis il demandait aux candidats d'expliquer les raisons de l'importance de la trésorerie positive en s'appuyant sur le cas et sur un article des Echos montrant l'importance de la trésorerie positive des groupes français du CAC 40.

Performances des candidats :

- Une partie des étudiants connaît les concepts et outils de la finance mais éprouve de grosses difficultés à les appliquer à un cas.
- Encore une fois, l'approche optionnelle du bilan des entreprises est très mal maîtrisée. Cela semble dû à une absence de maîtrise des concepts de base de la théorie des options.
- Comme l'année dernière, certains candidats rencontrent également des difficultés avec les concepts beaucoup plus classiques de la finance : le bêta comme mesure du risque, l'équation du MEDAF, l'effet de levier, le CMPC.

Les notes obtenues par les candidats vont de 4 à 14 avec une moyenne de 8,1 ; quatre candidats sur 10 ont obtenu une note supérieure ou égale à 10.

3. Conseils aux candidats

Les candidats doivent bien penser au fait qu'ils postulent à un métier d'enseignant.

Durant l'exposé, les candidats doivent :

- Capter l'attention du public (le jury mais bien sûr les futurs élèves/étudiants) ;
- Définir systématiquement les termes de l'énoncé du sujet proposé ;
- Poser une problématique en lien avec le sujet (mais pas l'intitulé du sujet !) et développer un plan conforme à la problématique ;
- Réguler la durée de l'exposé : il n'est pas utile d'utiliser tout le temps disponible dans la majeure partie des cas.
- Utiliser rationnellement les transparents : une idée ou un calcul par transparent numéroté ;
- Traiter systématiquement les cas proposés à l'appui des thématiques : le candidat qui ne traite pas les éléments précis du cas ne peut prétendre à la moyenne ;
- Éviter de se déconsidérer dès le début de l'exposé ; il y a toujours matière à développer des aspects du sujet.

Durant l'entretien, les candidats doivent :

- Utiliser le tableau pour (dé)montrer des calculs simples ;
- Faire preuve d'une capacité d'écoute et de compréhension pour apporter des réponses et des arguments ;
- Expliciter ses affirmations et faire preuve d'un sens de la communication pédagogique.

Sujet n°5

Le traitement du cas doit s'intégrer à un exposé structuré sur le thème proposé.

Les questions posées servent de guide à la résolution du cas mais pas de plan.

En vous appuyant sur le cas de Total, vous traiterez le sujet suivant :

Les crises environnementales et la situation financière des entreprises

Total SA est une société de droit français qui a été créée en 1924 sous le nom de la Compagnie Française des Pétroles (CFP). A la suite des rapprochements avec la société Belge Petrofina (début 1999) et avec la société française Elf (début 2000), le groupe Total constitue aujourd'hui le 7^{ème} groupe pétrolier intégré coté dans le monde¹ derrière l'américain Exxon Mobil, le chinois PetroChina, le néerlandais Royal Deutch, le brésilien Petrobras, l'américain Chevron Texaco et le russe Gazprom. Le chinois China Petroleum et le britannique BP occupent respectivement la 8^{ème} et la 9^{ème} place.

Présent dans plus de 130 pays, Total exerce principalement ses activités dans l'industrie pétrolière, mais un effort constant pour se diversifier lui permet d'intervenir aujourd'hui dans cinq segments d'activités complémentaires :

- en amont de l'industrie pétrolière (exploration et production de pétrole et de gaz) ;
- en aval de l'industrie pétrolière (raffinage, distribution, trading et transport de produits) ;
- dans la chimie (pétrochimie, fertilisants et chimie de spécialité) ;
- dans la production de charbon et d'électricité (participations dans diverses sociétés)
- dans la santé (participation financière dans Sanofi-Aventis).

La nature même de certaines activités du groupe présente des risques importants d'accidents aussi bien pour les personnes que pour les équipements et l'environnement. De nombreux sites (plateformes de forage, raffinerie, centre de stockage...) sont ainsi classés SEVESO et font l'objet d'une surveillance au quotidien.

Malheureusement, même si le groupe réalise chaque année des efforts importants pour limiter les risques (certification ISO 14001 de tous les sites, formation des salariés, audit des installations et des procédures de sécurité...), Total connaît régulièrement des accidents dont certains sont importants et ont un impact significatif sur les hommes, sur l'environnement et sur le plan économique.

Votre exposé, argumenté et justifié par tous types de calculs et de graphiques qui vous paraissent pertinents, devra apporter, entre autres, des éléments de réponses aux questions suivantes :

1/ Quelles peuvent être *a priori* les conséquences au niveau comptable et financier d'une crise environnementale de l'importance de l'explosion de l'usine AZF en 2001 à Toulouse pour une entreprise ?

2/ La crise environnementale importante causée par l'explosion de l'usine AZF a-t-elle eu un impact significatif sur les résultats financiers de Total ?

3/ Quel peut être *a priori* l'impact d'une crise environnementale de l'importance de l'explosion de l'usine AZF en 2001 à Toulouse sur l'évolution des cours de bourse d'une société cotée ?

4/ La crise environnementale importante causée par l'explosion de l'usine AZF a-t-elle eu un impact significatif sur la performance de l'action Total sur le marché Euronext ?

¹ Selon le critère de la capitalisation boursière pour 2010. Classement publié sur le site : <http://www.fb-bourse.com/2010/06/classement-compagnies-petrolieres-2010/>

5/ Les informations diffusées par Total dans le rapport annuel 2001 permettent-elle d'évaluer de façon satisfaisante la performance du groupe ?

Pour nourrir votre réflexion et illustrer vos propos, vous disposez des annexes suivantes :

- Annexe 1 : Présentation de l'échelle d'évaluation des accidents industriels en France et en Europe
- Annexe 2 : Evaluation des effets et des conséquences de l'explosion de l'usine AZF à Toulouse en 2001 par le Bureau d'Analyse des Risques et Pollutions Industrielles
- Annexe 3 : Principales crises environnementales de ces 40 dernières années
- Annexe 4 : Traitement du sinistre AZF dans le rapport annuel 2001 de Total
- Annexe 5 : Synthèse des données financières de Total pour 2000, 2001 et 2002.
- Annexe 6 : Evolution du cours de l'action Total et de l'indice CAC 40 entre le 01/12/2000 et le 31/12/2002 (cours de clôture le 1^{er} jour de cotation de chaque mois)









Annexe 1 : Présentation de l'échelle d'évaluation des accidents industriels en France et en Europe

(<http://www.aria.developpement-durable.gouv.fr/>)

Depuis 1992, un bureau du Ministère chargé de l'environnement, le Bureau d'Analyse des Risques et Pollutions Industrielles (BARPI) implanté à Lyon, est chargé de rassembler et de diffuser des données sur le retour d'expérience en matière d'accidents technologiques. Une équipe d'ingénieurs et de techniciens assure à cette fin le recueil, l'analyse, la mise en forme des données et enseignements tirés, ainsi que leur enregistrement dans la base A.R.I.A. (Analyse, Recherche et Information sur les Accidents).

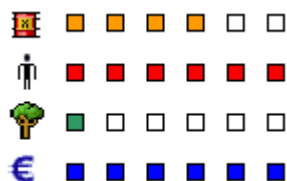
Cette base de données recense les incidents ou accidents qui ont, ou qui auraient pu porter atteinte à la santé, à la sécurité publique et à l'environnement. Pour l'essentiel, ces événements résultent de l'activité d'usines, d'ateliers, de dépôts, de chantiers, de carrières et d'élevages classés au titre de la législation relative aux Installations Classées, ainsi que du transport de matières dangereuses. A ce jour, la base ARIA recense plus de 37 000 accidents ou incidents survenus en France ou à l'étranger. Les informations sur les accidents français répertoriés dans la base de données ARIA proviennent de différentes sources. Il s'agit pour l'essentiel de services de l'Etat (inspection des installations classées, services d'incendie et de secours, police de l'eau, ministère chargé des transports pour les matières dangereuses, service des appareils à pression et des canalisations, inspection des poudres et explosifs...), de la presse et parfois de certains organismes professionnels. En outre, un certain nombre d'organisations internationales fournissent également des informations relatives aux accidents étrangers.

Une échelle d'évaluation des accidents industriels en France et en Europe a été officialisée en février 1994 par le Comité des Autorités Compétentes des États membres pour l'application de la directive SEVESO, puis révisé en 2003 après avis du Conseil Supérieur des Installations Classées. Elle repose sur 18 paramètres techniques regroupés en 4 groupes homogènes destinés à caractériser objectivement les effets ou les conséquences des accidents. Chacun de ces 18 paramètres comprend 6 niveaux (voir le tableau sur la page suivante) :

-   2 paramètres ont trait aux quantités de matières dangereuses
-   impliquées
-   7 paramètres portent sur les aspects humains et sociaux
-   5 concernent les conséquences environnementales

l par

C20.15 – Fabrication de produits azotés et d’engrais



Entre 20 et 120 tonnes d’un stock de plus de 300 tonnes de nitrate d’ammonium détonnent dans une usine d’engrais. Les causes et les circonstances de l’accident feront l’objet de plusieurs enquêtes et expertises dans le mois qui suivent. Le dépôt formait sur 250 m² un cordon de 25 m de long, de 8 à 10 m de large et de 2 à 4 m de hauteur.

L’explosion dont l’épicentre serait situé au centre du tas et correspondrait à un séisme de magnitude 3,4 sur l’échelle de Richter, aurait été perçue jusqu’à 75 km de distance. Son intensité est évaluée à 20 à 40 tonnes de TNT.

Lors de l’explosion, 266 employés de l’usine et 100 sous-traitants travaillent sur le site ; 21 victimes sont à déplorer sur le site AZF, dont 5 personnes (intérimaires compris) travaillant pour des entreprises sous-traitantes et 5 autres exerçant des activités diverses (livreur, dépanneur d’ascenseur...) ou de passage, 1 sur celui de la SNPE et 9 personnes à l’extérieur (dont 2 en milieu hospitalier) tuées lors de l’explosion ou décédées les jours suivants, 29 blessés graves dont 21 resteront hospitalisés plus d’un mois (300 plus de 6 jours). Un élève du lycée Gallieni est tué à 500 m de l’épicentre lors de l’effondrement d’une structure en béton et plusieurs autres personnes sont blessées. Deux personnes décèdent aussi dans l’épicentre. Des milliers de personnes sont hospitalisés. Le 17/10/01, la préfecture de Haute-Garonne recense 2 442 personnes au total.

Les dommages matériels internes sont considérables : cratère de plus de 50 m de long et de 7 m de profondeur à l’emplacement du dépôt, 80 ha de l’usine en grande partie dévastés. L’établissement et 5 autres sites chimiques proches également atteints doivent suspendre leurs activités et se mettre en sécurité en évacuant durant plusieurs mois leurs stocks de produits dangereux ; 1 300 entreprises industrielles, commerciales et artisanales sinistrées à des degrés divers (21 000 salariés) seront progressivement répertoriées dans les semaines suivantes

Dans un rayon de 3 km, 26 000 logements ont été endommagés dont 11 222 gravement, et plus de 1 200 familles sont à reloger. Des dizaines de sinistrés dont les vitres des habitations n’ont pas encore été remplacées subiront 2 mois après le sinistre les premiers froids de l’hiver.

Les assurances évaluent les dommages entre 1,5 et 2,3 milliards d’euros.

Entre le 17 et le 19 octobre 2001, plusieurs tonnes d’effluents ammoniacqués déversées dans la Garonne polluent le fleuve sur 1,5 km tuant 8 000 poissons.

En juillet 2006, 758 000 m³ de terre ont été excavés pour traitement ; l’exploitant évalué à 100 millions d’euros le démantèlement et la dépollution du site.

Annexe 3 : Principales crises environnementales de ces 40 dernières années

1976. L'accident industriel de Seveso (Italie) est dû à la surchauffe d'un réacteur fabricant du trichlorophénol qui a libéré un nuage toxique contenant plusieurs produits toxiques dont de la dioxine. 193 personnes ont été atteintes de chloracné, 3 300 animaux domestiques sont morts intoxiqués et 70 000 têtes de bétail ont été abattues.

1978. La marée noire de l'Amoco Cadiz, du nom du supertanker qui a fait naufrage au large des côtes bretonnes, est considérée, aujourd'hui encore, comme l'une des pires catastrophes écologiques de l'histoire. Plus de 220 000 tonnes de pétrole sont déversées sur 400 km de côtes. 3 000 à 4 000 cadavres d'oiseaux sont recensés, mais on estime que 10 000 ont péri.

1978. Lors de la pollution du Love Canal, banlieue proche des chutes du Niagara aux États-Unis, 21 000 tonnes de produits toxiques sont découvertes à proximité de l'usine Hooker Chemical. La zone est depuis interdite.

1979. L'accident nucléaire de Three Mile Island aux États-Unis est classé au niveau 5 de l'échelle internationale des événements nucléaires. Le cœur du réacteur de la centrale a en partie fondu.

1984. L'explosion d'une usine de pesticides à Bhopal en Inde a dégagé 40 tonnes d'isocyanate de méthyle dans l'atmosphère. Bilan officiel : 3 500 morts, mais les associations de victimes dénombrent entre 20 000 et 25 000 décès.

1986. La catastrophe de Tchernobyl, causée par la fusion du cœur d'un réacteur de la centrale nucléaire Lénine en Ukraine, était jusqu'à présent le seul accident classé au niveau 7 sur l'échelle internationale des événements nucléaires. Il est encore difficile à ce jour d'en évaluer les conséquences humaines, matérielles et sanitaires.

1989. Le pétrolier Exxon Valdez s'échoue sur la côte de l'Alaska et provoque une importante marée noire en déversant 40 000 tonnes de brut.

1999. La marée noire de l'Érika, du nom du pétrolier, a touché les côtes de Bretagne, souillées sur 400 km. Le nombre d'oiseaux morts est estimé entre 150 000 et 300 000. Le poids des déchets est évalué à 250 000 tonnes. Le groupe Total était l'affréteur du navire.

2000. Le chimiquier Levoli Sun fait naufrage dans la Manche au large des Casquets, avec une cargaison de 6 000 tonnes, dont environ 4 000 tonnes de styrène, 1 000 tonnes de trichlorosilane et 1 000 tonnes d'alcool isopropylique.

2001. L'usine AZF de Toulouse est détruite par l'explosion d'un stock de nitrate d'ammonium. Bilan : 30 morts, 2 500 blessés et de lourds dégâts matériels. L'usine appartenait à la société Grande Paroisse qui est une filiale du groupe Total.

2002. Le pétrolier Prestige fissuré déverse sur les côtes de la Galice en Espagne environ 125 tonnes de fioul par jour pendant 4 semaines. La marée noire touche les côtes de Galice, du Portugal, du Pays basque, d'Aquitaine, de Vendée, et du sud de la Bretagne.

2006. L'Affaire du Probo Koala tire son nom du pétrolier qui a déversé 600 tonnes de déchets toxiques dans le port d'Abidjan en Côte d'Ivoire. Bilan : 10 morts et 6 000 intoxiqués.

2010. La marée noire en Louisiane a été causée par l'explosion d'une plateforme pétrolière louée par BP. Environ 780 millions de litres de pétrole se sont répandus dans le golfe du Mexique, provoquant la plus importante catastrophe de l'histoire de l'industrie pétrolière.

2010. L'accident de l'usine d'aluminium d'Ajka en Hongrie est dû à l'effondrement d'une partie de la digue d'un bassin de stockage de déchets industriels. Un million de m³ de boues rouges très liquides, alcalines, toxiques et

corrosives s'est déversé en formant un torrent qui a tué au moins 7 personnes et en a blessées ou brûlées entre 120 et 150.

2011. L'opérateur de la centrale nucléaire de Fukushima au Japon a perdu le contrôle de 4 réacteurs (sur 6) après le passage d'un tsunami qui a détruit le système de refroidissement. D'abord classé de niveau 4, l'accident est maintenant reconnu de niveau 7. De nombreux dégagements de produits radioactifs ont été réalisés dans l'air et dans l'océan.

Annexe 4 : Traitement du sinistre AZF dans le rapport annuel 2001 de Total

(<http://www.total.com>)

AZF est cité 14 fois et **Grande Paroisse**² est citée 18 fois dans le rapport annuel 2001 de Total. L'accident industriel apparaît ainsi dans 13 pages d'un rapport qui en contient 161.

Page	Rubrique	Information ou message
02	Message du Président, Thierry Desmarest	Le Président rappelle que l'explosion de l'usine AZF Grande Paroisse est la plus grave catastrophe industrielle que Total a connue. Il exprime la solidarité du groupe envers les victimes, affirme que la sécurité est la priorité et énumère les mesures prises pour limiter ce type de risques dans l'avenir.
04	Questions au Président	En réponse à la question « Avez-vous tiré des enseignements, en matière de sécurité, de la catastrophe de Toulouse ? », le Président revient sur les idées développées dans son message : améliorer la sécurité des personnels et des sites, se hisser au rang des meilleurs du secteur, investir dans la sécurité...
09	Ordre du jour du Conseil d'administration	Un point sur le sinistre de l'usine AZF Grande Paroisse à Toulouse a été fait le 20 novembre 2001.
15	Valeurs et missions d'entreprise	Le sinistre de l'usine AZF Grande Paroisse à Toulouse et le grave accident qu'a connu l'usine américaine d'Atofina ³ sont venus tragiquement rappeler que les métiers du pétrole et de la chimie sont dangereux.
16		Rappel rapide des conditions et des conséquences de l'explosion de l'usine AZF, et développement des mesures prises en urgence et des efforts réalisés pour comprendre les causes de l'accident (création d'une commission d'enquête).
44	Rapport de gestion du Conseil d'administration	Rappel de la gravité du sinistre de l'usine AZF. Le résultat net du groupe tient compte, entre autres, des provisions liées aux conséquences financières estimées de l'explosion d'AZF.
46		Eléments non récurrents du résultat net (part du groupe) : Impact Usine AZF – Toulouse = -600 millions €
60	Comptes consolidés	Informations sectorielles : Eléments non récurrents du résultat net :

² En 2001, Grande Paroisse est une filiale à 79,85% de Total SA.

³ En 2001, Atofina est une filiale à 99,99% de Total SA.

	Annexes	Sinistre AZF = -597 millions € pour la Chimie et -3 millions € pour la Holding.
61		Informations sectorielles : Les capitaux employés au niveau par le secteur de la Chimie en 2001 (soit 10 552 millions €) tiennent compte d'une provision pour sinistre AZF de 941 millions € avant impôt.
73		Provisions pour risques et charges : L'augmentation des autres provisions pour risques est due notamment à la provision liée au sinistre AZF (941 millions €).
76		Autres charges et produits nets : Provision liée au sinistre AZF = 941 millions €.
86		Autres risques et engagements : Des enquêtes sur les causes de l'accident sont en cours. En application de l'article 1384 alinéa 1 du Code civil, la responsabilité civile de Grande Paroisse est présumée entière dans un premier temps, entraînant l'obligation d'indemniser les tiers des dommages subis tant que cette responsabilité n'est pas infirmée. A ce stade, le montant estimé des demandes d'indemnisation des tiers pourrait atteindre 1,8 milliard d'euros, excédant de 0,95 milliard d'euros la couverture d'assurance dont bénéficie Grande Paroisse au titre de ses responsabilités civiles et entraînant l'enregistrement d'une provision brute de 941 millions d'euros.
115	Risque de l'émetteur	Rappel des conditions et des conséquences de l'accident d'AZF, ainsi que des sommes en jeu (montant estimé des indemnisations et provisions réalisées)

Annexe 5 : Synthèse des données financières du groupe Total pour 2000, 2001 et 2002

Bilan consolidé du groupe Total sur 3 ans

(en millions €)	2002	2001	2000
Immobilisations incorporelles (valeur nette)	2 752	3 196	2 914
Immobilisations corporelles (valeur nette)	38 592	41 274	37 699
Sociétés mises en équivalence : titres et prêts	7 710	7 592	7 752
Autres titres de participation	1 221	1 536	1 714
Autres actifs long terme	3 735	3 042	3 781
Total actif long terme	54 010	56 640	53 860
Valeur d'exploitation	6 515	6 622	6 811
Clients et comptes rattachés	13 087	13 497	14 307
Autres créances	5 243	7 263	4 955
Valeurs mobilières de placement	1 508	1 004	641

Disponibilités	4 966	3 574	4 600
Total actif circulant	31 319	31 960	31 314
Total actif	85 329	88 600	85 174
Capitaux propres	32 146	33 932	32 401
Actions privilégiées émises par les filiales consolidées	477	567	537
Intérêts minoritaires	724	898	755
Provisions pour risques et charges	16 643	15 969	14 823
Emprunts et dettes financières à long terme	10 157	11 165	11 509
Dettes à court terme	25 182	26 069	25 149
Total Passif	85 329	88 600	85 174

Compte de résultat consolidé du groupe Total sur 3 ans

(en millions €)	2002	2001	2000
Chiffre d'affaires	102 540	105 318	114 557
Charges d'exploitation (1)	-86 622	-87 760	-95 485
Dotations amortissement immobilisations corporelles	-5 792	-4 781	-4 859
Résultat opérationnel	10 126	12 777	14 213
Frais financiers nets	-195	-184	-440
Dividendes reçus des participations non consolidées	170	159	152
Rémunération des actions privilégiées des filiales	-10	-19	-28
Autres charges et produits nets	243	283	-740
Impôt sur les sociétés	-5 034	-5 874	-6 322
Résultat des sociétés mises en équivalence	866	1 001	676
Dotations amortissement écarts d'acquisition	-212	-319	-303
Résultat de l'ensemble consolidé	5 954	7 824	7 208
Part des minoritaires	13	166	304
Résultat net	5 941	7 658	6 904

(1) Y compris les reprises et dotations aux provisions

Autres données financières publiées par Total

Année	2002	2001	2000	1999	1998	1997
Dividende par action (€)	4,10	3,80	3,30	2,35	2,00	1,98
Flux de trésorerie d'exploitation (million €)	11 006	12 303	13 389	3 995	2 528	nd
Investissements bruts (million €)	8 657	10 566	8 339	8 495	8 802	nd

nd : non disponible

**Annexe 6 : Evolution du cours de l'action Total et de l'indice CAC 40
entre le 01/12/2000 et le 31/12/2002**

(cours de clôture le 1^{er} jour de cotation de chaque mois)

Date	Cours de clôture action Total (€)	Volume d'échanges actions Total	Indice de clôture CAC 40
01/12/2000	39,090	189 880 800	5 928,50
02/01/2001	39,115	177 660 480	5 798,90
01/02/2001	37,881	162 728 620	5 899,72
01/03/2001	37,881	183 755 630	5 341,34
02/04/2001	41,459	180 217 640	5 210,48
02/05/2001	43,187	213 902 100	5 572,91
01/06/2001	40,817	190 131 550	5 432,71
02/07/2001	40,126	226 639 410	5 296,51
01/08/2001	40,151	178 429 370	5 112,48
03/09/2001	36,400	324 229 720	4 629,80
01/10/2001	38,498	248 318 780	4 004,57
01/11/2001	35,166	267 852 780	4 366,94
31/12/2001	39,584	179 941 530	4 463,84
02/01/2002	40,200	235 425 820	4 580,44
01/02/2002	41,928	210 020 040	4 455,56

01/03/2002	43,680	212 849 110	4 486,42
02/04/2002	41,508	200 528 350	4 627,33
02/05/2002	41,188	187 917 970	4 421,56
03/06/2002	40,447	287 463 550	4 227,15
01/07/2002	36,400	359 748 950	3 897,37
01/08/2002	35,882	253 731 730	3 240,71
02/09/2002	32,871	295 438 950	3 272,76
01/10/2002	34,327	349 978 920	2 828,56
01/11/2002	33,340	229 443 960	3 109,51
02/12/2002	33,587	219 539 860	3 298,76

ÉTUDE COMPORTANT L'UTILISATION DE TECHNIQUES DE GESTION

OPTION C : ACTION ET COMMUNICATION COMMERCIALES

1. Le programme et le déroulement de l'épreuve

Cette épreuve doit permettre au candidat de montrer qu'il maîtrise les fondements théoriques et doctrinaux de la discipline, qu'il est capable de mettre en œuvre les principes, les démarches et les techniques de la spécialité au travers de la résolution d'un cas et de proposer des solutions réalistes et argumentées à des problèmes de gestion actuels.

La durée de la préparation à cette épreuve orale est de 4 heures.

L'épreuve orale est d'une durée de 1 heure : 40 minutes maximum d'exposé suivi de 20 minutes maximum d'entretien avec le jury

2. Les sujets proposés

Nom du cas	Problèmes posés
Restos du Coeur	Marketing social (causes humanitaires). De l'utilisation du marketing pour collecter des fonds en restant dans l'esprit du mouvement humanitaire.
Quotidien Le Monde	Proposer un ensemble d'études pour guider les choix stratégiques en matière d'offre du journal.
Transavia	Marketing des réseaux sociaux appliqué à une compagnie aérienne low cost.
Hertz	Marché test pour évaluer la faisabilité d'un service de location de vélos électriques.
Crédit Mutuel ARKEA	Mise en place d'une démarche de Gestion de la Relation Client en contexte mutualiste.
Comité Régional du Tourisme d'Aquitaine	Stratégie de développement du concept de tourisme oenologique par le CRTA (marketing public)

3. Les résultats statistiques

Nombre de candidats interrogés 56

Moyenne 6,96

Écart-type 3,45

Meilleure note attribuée 15

Note la plus basse 2

	Nombre de notes
$0 < \text{note} < 5$	18
$5 \leq \text{note} < 10$	24
$10 \leq \text{note} < 14$	11
Note ≥ 14	3
TOTAL	56

Les résultats sont dans l'ensemble décevants par rapport à l'an dernier, la chute de 3 points de la meilleure note en atteste de même que celle d'un demi point de la moyenne. Le nombre des prestations de mauvaise qualité est en très nette augmentation (notes < 5), principalement à cause de la multiplication du nombre d'exposés hors sujet.

4. Commentaires sur l'épreuve

4.1 Commentaires sur le fond

L'épreuve n'est pas stéréotypée.

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

Nous invitons les candidats à faire preuve de beaucoup d'humilité quant à leur capacité à résoudre définitivement les problèmes posés.

La démarche marketing passe par les phases « étude/recherche/action » qui en font une science de gestion délibérément orientée vers l'action, mais les phases études et recherche vont au delà d'un rapide diagnostic trop souvent déconnecté à la fois du domaine professionnel étudié et des recommandations qui suivent.

Le fait marquant de cette année est le nombre conséquent des exposés « hors sujet », l'explication principale tient à une représentation pré établie chez les candidats de ce que doit être l'épreuve. Ce qui aboutit à une lecture superficielle de la question posée et par voie de conséquence à des développements hors sujet.

Le traitement d'un sujet n'implique pas toujours de produire un plan de marchéage. Dans le cas typique du sujet sur la presse quotidienne, la très grande majorité des candidats a proposé une stratégie d'offre pour le journal à 5 ans sur la base de 12 pages d'annexes quand la question portait sur les études à conduire pour éclairer les choix stratégiques en matière d'offre ...

Le sujet sur les marchés tests pour le lancement d'un concept de vélo électrique a conduit aux mêmes dérives, la grande majorité des candidats s'est situé dans le cadre d'un lancement du concept et non dans le cadre des marchés tests (parfois méconnus des candidats).

Enfin le marketing n'est pas générique, il se différencie en fonction des acteurs qui mobilisent ses apports. Les Restos du cœur, une banque mutualiste ou un Comité Régional du Tourisme ne sont pas des entreprises privées, ces organisations ne sont pas dans un contexte de marketing commercial comme nous l'ont laissé pensé trop d'exposés.

Les auteurs de référence restent toujours inconnus de la majorité des candidats. Le questionnement portant sur certaines parties du programme montre des lacunes importantes : le domaine des études semblent être sorti du champ du marketing, comme les techniques quantitatives ou l'analyse du comportement du consommateur, pour ne citer que les plus choquants.

Les TIC (terminologie, sens, domaines d'application) ne sont toujours pas suffisamment maîtrisées. Le sujet sur les réseaux sociaux nous a permis de vérifier que nombre de candidats présentaient des lacunes graves dans la connaissance du Web.

Souvent, la partie analyse-diagnostic occupe une part trop importante des développements proposés au détriment de propositions concrètes et préconisations structurées. Chez les candidats qui ont des connaissances, la tendance est à la surenchère dans le domaine des recommandations qui aboutit à des propositions irréalistes. Ces préconisations ne sont pas complétées par une analyse des risques et conséquences.

Les données chiffrées, souvent très abordables, sont parfois tout simplement ignorées. Les outils mathématiques utilisés pour l'exploitation et l'analyse des données commerciales sont trop souvent méconnus.

4.2 Commentaires sur la forme

L'exposé est un exercice de communication orale qui implique pour le candidat un contrôle de l'expression, du ton, du débit et du non verbal. Ceci est tout particulièrement important pour un futur professeur.

Tous les candidats respectent la méthodologie générale à savoir :

- Une introduction,
- Un plan structuré en deux ou 3 parties découpées en plusieurs sous-parties,
- Une conclusion.

Néanmoins, nous continuons de déplorer les faiblesses suivantes :

- Introduction paraphrasant les annexes sans définition des termes ou des thématiques abordées, sans mise en exergue des spécificités du cas,
- conclusions trop souvent laconiques,
- manque de cohérence du plan, manque d'articulation entre les parties,
- parties déséquilibrées, le plus souvent au détriment des préconisations et recommandations marketing,
- mauvaise utilisation des supports visuels (insuffisance ou excès de transparents, manque de lisibilité, supports de lecture et non d'exposé...),
- L'exposé ne saurait être une lecture publique des notes préparées.

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

Conseils aux candidats

Le jury rappelle que cette épreuve nécessite de solides connaissances et compétences dans le domaine du marketing pour espérer une note satisfaisante.

Faut-il encore rappeler qu'il est indispensable de s'entraîner à l'épreuve orale ? Il s'agit d'un exercice très spécifique et très exigeant pour lequel des capacités d'analyse, de synthèse et de présentation à l'oral ne peuvent masquer l'absence de spécialisation en marketing.

Être spécialiste en marketing c'est être capable de :

10. identifier précisément une problématique et y répondre,
11. relier cette problématique aux concepts du marketing et modèles pertinents en citant les auteurs.
12. mobiliser des connaissances précises et actualisées pour la résolution du cas et les réponses aux questions du jury.
13. proposer des solutions argumentées jusqu'à un niveau opérationnel (planification, budgétisation, etc.)
14. Garder la mesure du cadre fixé par le cas et ne pas hésiter à proposer des compléments d'études si les informations fournies sont partielles.

Au-delà de l'entraînement, la connaissance indispensable d'ouvrages de base doit être accompagnée et complétée par la lecture régulière de revues non seulement professionnelles mais également plus « conceptuelles » (RAM, Décisions Marketing, Revue Française de Marketing...).

Les 40 minutes proposées constituent un temps maximum d'exposé et non un objectif à atteindre. 30 à 35 minutes sont souvent suffisantes pour convaincre. Dans tous les cas, le temps d'entretien avec le jury ne peut excéder 20 minutes.

Exemple : sujet n°1 cas Arkea

LE CREDIT MUTUEL ARKEA

Le Crédit Mutuel Arkéa réunit les fédérations de Crédit Mutuel de Bretagne, du Sud-Ouest et du Massif Central ainsi qu'une vingtaine de filiales spécialisées. Il se classe parmi les tout premiers établissements financiers ayant leur siège social en région. Acteur majeur de la bancassurance de détail en France, avec 17,5 % de part de marché; en crédits bancaires et 23,3 millions de clients, son premier objectif affiché est la qualité de la relation et du service à ses sociétaires et clients. Il présente une particularité : celle du mutualisme. Ses actionnaires sont donc les sociétaires, en l'espèce les clients.

Les chiffres-clés (au 31/12/2010)

- 3,1 millions de sociétaires et clients
- 8 700 salariés
- 595 points d'accueil
- 55,7 milliards d'euros d'encours d'épargne
- 35,9 milliards d'euros d'encours de crédits
- 79 milliards d'euros de total de bilan
- 273 millions d'euros de résultat net
- 4,4 milliards d'euros de fonds propres
- A + / A - 1 (notation Standard and Poor's LT/CT)
- 1^{er} bancassureur en assurance-dommages
- 1^{ère} banque des associations
- 2^{ème} pour la monétique
- 2^{ème} banque de l'agriculture
- 3^{ème} prêteur de l'habitat
- 3^{ème} banque des PME

Pourquoi Arkéa ?

Arkéa comme l'arche d'un pont qui relie les territoires et les hommes, trait d'union entre les idées et les forces...Arkéa comme architecture, qui est d'abord imagination et créativité ; qui est ensuite construction et coordination des talents et des métiers ; qui est enfin harmonie dans les formes et solidité dans les structures".

Vous intervenez auprès de la Direction Marketing d'ARKEA pour une mission de conseil relative à la stratégie marketing à mettre en œuvre pour concilier GRC et mutualisme dans le contexte bancaire actuel.

Vous proposez ce jour les premiers résultats de vos analyses sous la forme d'un plan marketing destiné à répondre aux niveaux stratégique et opérationnel à cette question.

Annexe 1 - Historique et stratégie du Crédit Mutuel Arkéa

Source – <http://www.cmarkea.com/fr/group.html>

Créées suite à la loi de 1884, les premières caisses rurales de Crédit Mutuel agricole font leur apparition en Bretagne, mais aussi dans le Sud-Ouest et la région Rhône-Alpes. Après de nombreuses années d'un développement souvent inégal d'une localité à l'autre, la décennie 1970 consacre l'union des caisses de bretonnes et la constitution d'un vrai groupe à l'échelle régionale.

Acte I - 1970-1985 - Les années bretonnes

En Bretagne, la généralisation de la mensualisation et l'obligation du versement des salaires par chèque pousse de nombreux ouvriers, notamment ceux de l'arsenal de Brest, à rechercher un partenaire bancaire. Le Crédit Mutuel de Bretagne sera la première institution à leur ouvrir ses portes : alors qu'il représente à peine 2 % du marché régional en 1965, le CMB finance, en 1979, 25 % des logements bretons et compte déjà plus de 500 000 sociétaires.

Acte II - 1985-2000 - Les années de croissance

Assurance-vie, financement des collectivités, crédits à la consommation : Les besoins en matière de bancassurance se diversifient et le CMB souhaite y apporter une réponse adaptée et compétitive pour ses clients et sociétaires, en devenant à la fois fabricant et distributeur des produits qu'il leur propose. Entre 1985 et 2000 sont donc créées les filiales Suravenir, Suravenir Assurances et Novélia (assurance-vie et non-vie), Federal Finance (gestion d'actifs), BCME (financement des entreprises), Financo (crédit sur le lieu de vente). Dans les années 1990, le Groupe élargit aussi son offre de services au domaine de la banque privée avec le rachat de la BPE (Banque Privée Européenne). Le Crédit Mutuel Arkéa est désormais présent sur l'ensemble du territoire national.

Acte III - 2000-2005- Les années " Groupe"

Dans le secteur bancaire français, l'heure est à la concentration et au regroupement des savoir-faire. Un Groupe puissant et diversifié se constitue autour des trois fédérations du Crédit Mutuel de Bretagne (CMB), du Crédit Mutuel du Sud-Ouest (CMSO) et du Crédit Mutuel du Massif Central (CMMC), et d'une vingtaine de filiales spécialisées. En 2001, ces différentes expertises sont fédérées en un seul et même groupe : c'est la création du groupe Crédit Mutuel Arkéa, acteur national implanté dans 19 des 22 régions métropolitaines françaises.

Acte IV - 2000-2009- Les années Internet

L'explosion d'Internet et des services mobiles modifie en profondeur les comportements des Français vis-à-vis de leur banque et débouche sur l'émergence des premiers courtiers et banquiers en ligne. Dès 1995, le Crédit Mutuel Arkéa est la 1^{ère} banque en Europe à permettre le passage d'ordres de Bourse totalement sécurisé par le Web. Il figure parmi les tout premiers groupes bancaires à se positionner sur la banque de détail « à domicile » avec Domiweb, puis sur mobile (1^{ère} banque sur iPhone). En 2000, le Groupe crée le courtier en ligne Symphonis, puis rachète Fortuneo en 2006, 2^{ème} opérateur français du marché.

Acte V - 2009-2015- Les années d'ouverture

Les différentes expertises du Groupe ont fait leurs preuves auprès de ses réseaux historiques (CMB, CMSO, CMMC mais aussi filiales). Le Groupe souhaite désormais valoriser ces savoir-faire auprès de nouveaux partenaires. Il a l'ambition de devenir un fournisseur de solutions industrielles clés en main pour des acteurs de la banque, de l'assurance et d'autres univers comme la téléphonie ou la distribution. Après avoir racheté ProCapital en 2006 (prestataire de services titres), le Crédit Mutuel Arkéa crée ProCapital Banking Services en 2009, à l'attention de ses partenaires bancaires. Fin 2009, l'acquisition de Monext, leader français de la monétique, poursuit ce même mouvement et conforte les ambitions européennes du Crédit Mutuel Arkéa.

La stratégie d'Arkéa

En juillet 2008, le Groupe s'est doté d'un projet d'entreprise : Horizons 2015. Ambitieux et pragmatique, il se décline autour de 4 axes stratégiques :

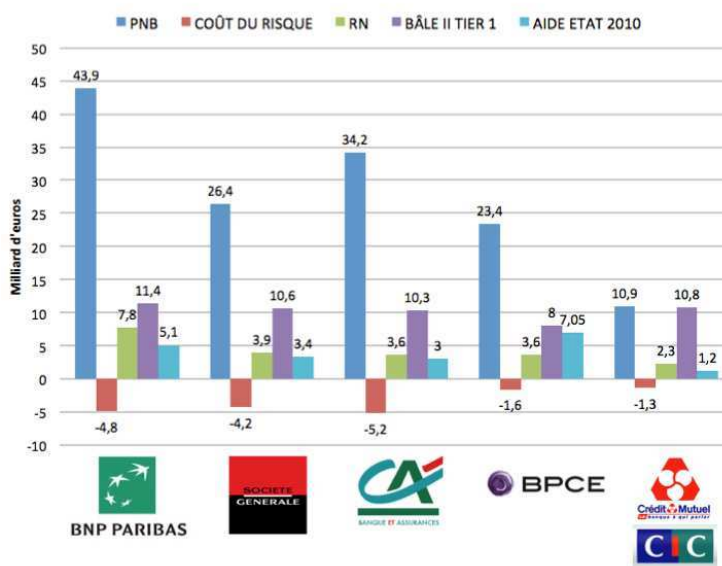
- Tisser les partenariats avec des acteurs de la banque, de l'assurance mais aussi de la grande distribution et de la téléphonie mobile. La création de la filiale ProCapital Banking Services (services bancaires), fin 2009, puis l'acquisition de Monext, société leader dans les solutions de paiement, illustrent cette ambition.
- Devenir un leader de la banque en ligne grâce à sa filiale Fortuneo Banque, et développer de nouveaux services innovants accessibles via Internet ou le téléphone mobile.
- Renforcer son engagement auprès des entreprises, des collectivités locales et des institutionnels grâce à son nouveau pôle dédié.
- Positionner davantage encore ses caisses locales et agences comme lieu de l'expertise et du conseil à valeur ajoutée, au plus près des attentes de ses sociétaires et clients, dans le cadre d'une relation commerciale « multicanale ».

Annexe 2 – Le classement des banques françaises

Source – <http://www.banquesav.fr/2011/03/04/classement-des-banques-francaises/>

L'année 2010 a été marquée par un fort retour aux bénéfices des banques, à des niveaux jamais atteints depuis 2007, la crise semble être effacée.

Cette rentabilité retrouvée est due à une forte diminution du coup du risque, à l'augmentation de l'activité commerciale des banques de détail et à la maîtrise des charges d'exploitations. N'oublions pas non plus les marges d'intermédiations qui sont très lucratives avec la baisse des taux directeurs de la BCE (Banque Centrale Européenne).



- La **BNP Paribas**, nouveau leader incontestable, se retrouve en tête du classement avec un PNB (Produit Net Bancaire) de 43,9 milliard d'euros et un Résultat Net de 7,8 milliards.
- La **Société Générale** est la deuxième banque la plus rentable avec 26,4 milliard d'euros de PNB et 3,9 milliard de Résultat Net.
- Le **Crédit Agricole** et la **BPCE** se partagent cette troisième place avec respectivement 34,2 et 23,4 milliards d'euros de PNB pour un Résultat Net de 3,6 milliard.
- Enfin le Groupe **CM5-CIC** composé du Crédit Industriel et Commercial et de 5 caisses régionales du Crédit Mutuel (bientôt 10 caisses régionales → **CM10-CIC**) à réalisé 10,9 milliards d'euros de PNB pour 2,3 milliards de Résultat Net.

Annexe 3 – Les banques mutualistes

Source – <http://www.cbanque.com/placement/banques-mutualistes.php>

Quatre grands réseaux français sont organisés selon les principes coopératifs du mutualisme : le Crédit Agricole, la Caisse d'Épargne, le Crédit Mutuel et la Banque Populaire. Cette dernière possède deux filiales également coopératives, la CASDEN (réservée à certaines catégories de fonctionnaires) et le Crédit Coopératif.

Les banques mutualistes françaises ont été créées au cours du 19^{ème} siècle. Elles avaient toutes, à l'origine, la même vocation : financer l'activité de catégories professionnelles qui n'avaient pas, auparavant, accès au crédit : les agriculteurs pour le Crédit Agricole ou le Crédit Mutuel, les artisans et les petits commerçants pour la Banque Populaire.

Pour cela, les banques mutualistes ont repris un principe relativement simple : associer des personnes physiques ou morales au sein d'un ensemble coopératif, afin de garantir collectivement les prêts individuels accordés aux sociétaires.

Dans la deuxième partie du 20^{ème} siècle, ces banques ont considérablement élargi leur champ de compétences, dans la finance, le crédit ou les assurances, jusqu'à devenir aujourd'hui de grands groupes bancaires généralistes et internationaux.

Par le biais de leurs caisses locales, elles restent toutefois des acteurs de développement, en investissant dans des projets locaux ou régionaux, souvent à vocation citoyenne.

La **Caisse d'Épargne** ne s'est régionalisée qu'à partir des années 1980, et n'est mutualiste que depuis 1999, date de création des Sociétés Locales d'Épargne (SLE), dont la mission est de regrouper les sociétaires. Historiquement, la Caisse d'Épargne dépendait étroitement de la Caisse des Dépôts.

La **Banque Populaire** et la **Caisse d'Épargne** dépendent, depuis juillet 2009, du même organe central, BPCE, dont elles possèdent chacune 50% du capital. BPCE est actionnaire à 72% de Natixis, banque d'investissement.

Il existe, au **Crédit Mutuel**, un échelon interfédéral. Certaines fédérations se sont en effet agrégées pour constituer des groupes bancaires puissants.

Les deux principaux sont **CM 5-CIC**, qui regroupaient au 1^{er} janvier 2010 les fédérations Centre Est Europe, Ile-de-France, Sud-Est, Savoie-Mont Blanc et Midi Atlantique, et **Crédit Mutuel Arkéa** (Bretagne, Sud-Ouest, Massif Central). CM5-CIC possède également le réseau CIC et est majoritaire dans le capital de la banque en ligne **Monabanq**. Arkéa possède, de son côté, **Fortunéo**.

L'organisation des banques mutualistes est souvent complexe. De nombreuses subtilités les différencient les unes des autres. Toutefois, leurs architectures de base sont comparables, avec une construction à deux ou trois degrés, du sociétaire à la caisse nationale, ce qui les différencie de la plupart des autres banques, beaucoup plus centralisées.

La **caisse locale** (ou Société Locale d'Epargne, ou encore Caisse de Crédit Mutuel) est le fondement de l'organisation coopérative. Son capital social est détenu par ses sociétaires (porteurs de parts sociales), clients ou salariés. Ces derniers sont conviés chaque année à l'assemblée générale de la caisse locale, où ils disposent chacun d'une, et une seule voix, quel que soit le nombre de parts sociales possédées. Ils participent à l'élection des administrateurs qui, durant trois ans, vont les représenter au sein du conseil d'administration de la caisse locale. Celle-ci est une organisation autonome, qui gère son propre budget. En tant que personne morale, elle est elle-même sociétaire de la caisse régionale dont elle dépend.

La **caisse régionale** (ou fédération au Crédit Mutuel) représente le deuxième échelon. Dans le système mutualiste, c'est déjà une banque de plein droit. Elle collecte l'épargne, distribue les crédits et propose des services bancaires à ses clients. Elle est actionnaire majoritaire de la caisse nationale de son enseigne bancaire.

La **caisse nationale** représente le sommet de l'organisation. Elle se nomme CASA (Crédit Agricole SA), BPCE (Banque Populaire - Caisse d'Epargne) ou Caisse centrale du Crédit Mutuel. Son activité est diversifiée, via des filiales spécialisées dans la banque d'investissement, les assurances, la gestion d'actifs ou l'immobilier. Elle est le bras financier du groupe bancaire mutualiste.

Par ailleurs, chaque banque mutualiste dispose également d'un organe politique qui défend les intérêts des caisses régionales et gèrent leurs relations. Ce sont les fédérations nationales (ou confédérations au Crédit Mutuel).

Les chiffres-clés des banques mutualistes au 31 décembre 2008 :

	Crédit Agricole	Caisse d'Epargne	Crédit Mutuel	Banque Populaire
Caisses régionales	39	17	18	20
Caisses locales	2.549	288	2.000	Pas d'échelon local
Administrateurs	33.400	4.100	24.000	<i>inconnu</i>
Sociétaires	5.800.000	3.900.000	7.200.000	3.500.000
Clients	20.000.000	27.000.000	18.700.000	9.500.000

Annexe 4 – La relation bancaire à l'ère du « multicanal »

Source – *Revue Banque*, mars 2010, n°722, pp.31-32.

Des canaux à distance au service de la relation en agence. Interview de Marc Chéreau, directeur de la distribution « multicanal » Crédit Mutuel Arkéa.

Comment articuler les différents canaux dans la stratégie commerciale ? Peut-on tout vendre en ligne ? Quelles opportunités saisir avec l'Internet mobile ? Le responsable de la distribution « multicanal » d'Arkéa revient sur son expérience et les obstacles qu'il reste à franchir.

Quels ont été vos critères de choix pour définir le rôle de chaque canal dans la distribution de vos produits ?

Notre offre repose sur un principe de base, à savoir que chacun des différents canaux (Web, mobile, GAB*...) est conçu comme un complément à l'agence. Aujourd'hui, chaque sociétaire Crédit Mutuel Arkéa a obligatoirement un conseiller en agence qui reste le pivot de la relation commerciale. Ainsi, un prospect qui prend des renseignements sur Internet devra systématiquement se rendre en agence pour ouvrir son compte-courant. Pour ceux qui souhaitent une relation totalement dématérialisée, nous avons Fortunéo.

Pourquoi un tel choix ?

Nous ne sommes pas un réseau présent sur l'ensemble du territoire français. En revanche, sur les départements concernés, nous avons une très forte implantation, derrière chaque église si l'on peut dire ! Les canaux hors agence doivent rester un moyen de diversifier la relation avec le client.

Comment articulez-vous, concrètement, les différents canaux entre eux ?

Prenons l'exemple de la souscription d'un crédit auto. Le client va pouvoir trouver de l'information sur Internet et faire une simulation. Il pourra ensuite prendre rendez-vous, en ligne ou via le centre d'appel, en accès direct à l'agenda du conseiller attribué au client. Lors du rendez-vous, par exemple le samedi matin, le conseiller pourra apporter les conseils pour faciliter le choix final du client. Ce dernier pourra signer en agence ou, s'il préfère se laisser un temps de réflexion, choisir d'achever sa souscription à distance, grâce à la signature électronique. S'il a besoin de nouveaux conseils, il pourra s'adresser à la plateforme, qui traite les questions de niveau courant, ou à son conseiller. A tout moment, il a le choix entre aller en agence ou être autonome.

Il n'y a pas que lors de la souscription de produit que le multicanal peut être utile. Prenons l'exemple d'un prêt à l'habitat : pour débloquer les fonds, le client doit envoyer ses factures en agence, mais il peut également réaliser ses démarches en ligne, via une messagerie

spécifique sur le site et un coffre-fort numérique qui permettent aux documents d'être échangés en toute sécurité. Internet est donc un outil de travail pour le client et pour le conseiller et pas uniquement un outil de vente de produits bancaires.

Quelles gammes de produits peut-on souscrire à distance actuellement ?

Il est possible de souscrire en ligne des produits simples, type livret, assurance automobile, MRH** ou scolaire. Quand je parle de souscription en ligne, j'entends procédure totalement dématérialisée, sans envoi des contrats par la Poste. Pour ces produits, nous proposons au client de conserver son contrat et son ticket de signature dans son coffre-fort numérique. Pour les autres produits, nous mettons à disposition des formulaires et la plateforme recontacte le client pour poursuivre la souscription. A noter qu'il existe des réserves juridiques pour la dématérialisation de certaines procédures : la signature électronique n'est ainsi pas reconnue pour les hypothèques.

Tous les produits ne se prêtent donc pas à la souscription à distance selon vous...

En effet, il ne faut pas se voiler la face : sur certains produits, la souscription 100% en ligne n'est pas possible ni même souhaitable. Comment voulez-vous, lors de la souscription d'un prêt à l'habitat, conseiller un client via Internet sur les possibilités ouvertes par le PLS*** ou les prêts à taux zéro ? Il y aurait même un risque de se faire attaquer pour défaut de conseil. Il faut être certain que le client sait ce qu'il fait. Le problème est similaire dans le cadre d'un placement du fait des obligations instaurées par la directive MIF**** : faire remplir le formulaire en ligne par le client alourdirait la procédure et découragerait le client.

Quels résultats obtenez-vous en matière de souscriptions en ligne ?

Aujourd'hui, la souscription des produits totalement en ligne représente 2% des ventes au global mais peut atteindre 20 à 30% sur des produits comme l'assurance scolaire. Notre objectif est de passer à une moyenne de 10% en 2015. Pour les opérations courantes, les chiffres sont bien plus élevés : 90% des débloquages de lignes de crédit *revolving* se font en ligne par exemple.

Les canaux directs sont également de précieux outils pour récupérer de l'information client. Comment vous y prenez-vous ?

Nous savons mal capter le prospect qui arrive par les différents canaux. Notre objectif est d'utiliser Internet comme une pompe à prospects, via les simulations sur le site ou les partenariats. Ainsi, nous venons de lancer une application iPhone, MaColoc, qui permet de savoir en temps réel ce qui est dû par chaque colocataire et de tenir le budget de la colocation. Notre objectif est de nous faire connaître, via du buzz, et ainsi de récupérer des prospects. L'idée est de pouvoir utiliser les courriels qualifiés des utilisateurs de ce service pour rebondir

commerciallement derrière. A ce titre, Internet offre une richesse importante que nous n'exploitons pas assez.

Et vis-à-vis de vos clients existants ?

Au Crédit Mutuel de Bretagne, nous comptons un million de clients qui ont souscrit le *package* de base Eurocompte et qui ont donc une relation bancaire forte avec nous. Parmi eux, plus de 400000 vont sur Domiweb, le service en ligne du Crédit Mutuel, de manière régulière, c'est-à-dire plus d'une fois par mois. La moyenne étant à plus de 13 utilisations du site dans le mois, contre moins d'un passage en agence. Il est par conséquent évident qu'il faut utiliser Domiweb pour pousser l'offre mais de manière personnalisée, en la présentant non par produit mais plutôt par besoin. Il me semble essentiel d'apporter l'information dont les gens pourraient avoir besoin, par exemple en faisant des renvois vers les sites officiels et de référence. C'est en offrant aux clients du conseil que l'on pourra acquérir leur confiance.

Quelles actions mettez-vous en place pour faciliter l'intégration de cette logique « multicanal » au niveau de vos équipes ? Avez-vous changé votre politique de commissionnement du personnel commercial ?

Nous avons un projet d'étude en cours sur la question de la formation et de l'explication du positionnement multicanal aux équipes en agence. Il y a trois ou quatre ans, Internet pour la banque se limitait encore à faire des virements, passer des ordres de Bourse et consulter ses relevés. C'était en quelque sorte un GAB à la maison. Aujourd'hui, il faut conduire les conseillers à intégrer tous les canaux du modèle de distribution et les convaincre qu'ils ont tout intérêt à susciter de l'activité sur chacun d'eux. Quant à notre politique de commissionnement, elle reste simple : toutes les actions du client sont rattachées à son conseiller attribué et viennent au crédit de la caisse locale dont il dépend.

Site pour mobiles, service Pay2You, applications iPhone... Vous avez mis récemment l'accent sur votre offre à destination du mobile. Pourquoi croyez-vous à ce canal ?

Nous sommes effectivement la première banque à avoir mis en place une application iPhone donnant accès à un grand nombre de services (consultation des comptes, virement, Bourse, déblocage de crédit *revolving*). Ce qui est important, c'est de définir son offre en fonction des besoins du client et non pas se faire plaisir en transposant de manière systématique sur mobile toutes les applications disponibles en ligne. Je n'imagine pas qu'un jour, une personne ait envie de souscrire un contrat IARD***** pendant qu'il se promène dans la rue par exemple. Pour être utile, un service doit apporter de la mobilité ou répondre à une urgence. Par exemple, je suis dans un magasin et j'ai un coup de cœur pour une télévision, mais je n'ai pas les fonds pour la payer. Soit j'attends pour l'acheter, soit je souscris un crédit dans le magasin.

Mais je peux également demander le déblocage de lignes de crédit *revolving* immédiatement avec mon téléphone. Autre exemple, qui, lui, n'est pas encore effectif : j'ai un accident de la route. Je prends des photos de la scène avec mon téléphone et je les envoie directement à une plateforme de traitement des sinistres pour faire jouer mon assurance.

*GAB : Guichet Automatique Bancaire

**MRH : MultiRisque Habitation

***PLS : Prêt Locatif Social

****MIF : Marchés d'Instruments Financiers

*****IARD : Incendie, Accidents et Risques Divers

ÉTUDE COMPORTANT L'UTILISATION DE TECHNIQUES DE GESTION

OPTION D : INFORMATIQUE ET GESTION

1. Les résultats

Nombre de candidats interrogés	08
--------------------------------	----

DISTRIBUTION DES NOTES

Moyenne	10,50
Écart-type	5,10
Meilleure note attribuée	17
Note la plus basse	03

RÉPARTITION DES NOTES

	Nombre de notes
$0 < \text{note} < 5$	1
$5 \leq \text{note} < 10$	2
$10 \leq \text{note} < 14$	2
Note ≥ 14	3

En 2011, le nombre de candidats admissible était de 10 et le nombre de candidats auditionnés de 08. Il est donc inférieur à 2010 (12 auditions). Les années précédentes, le nombre de candidats auditionnés étaient de 10 en 2009, 8 en 2008, 14 en 2007 et 15 en 2006. La tendance générale à la baisse du nombre de candidats auditionnés se poursuit depuis 6 ans.

Par rapport aux sessions précédentes, la commission D relève une augmentation du niveau moyen des candidats, notamment dans le domaine des techniques informatiques. Ceux-ci semblent globalement, mieux préparés aux études de cas et les défaillances profondes dans les techniques d'analyse et de programmation sont plus rares que les années précédentes. La moyenne générale cette année est de 10,8/20 ; elle était de 10,22/20 en 2010, 9,3/20 en 2009, 10,5/20 en 2008, et 9.36/20 en 2007. La meilleure note obtenue est de 17/20. Elle était de 15/20 en 2010, 15/20 en 2009 17/20 en 2008 et enfin de 18/20 en 2007.

2. Sujets proposés

Les sujets proposés aux candidats correspondaient à des cas de mise en place d'outil à l'entraînement à la conduite d'une part et d'un réseau social d'autre part.

Le premier sujet avait pour cadre la mise en place d'entraîneurs pour les permis de conduire des véhicules circulants dans l'enceinte des aéroports. Les candidats étaient notamment invités à étudier les concepts liés à la simulation et à l'apprentissage et à proposer des solutions d'amélioration et de suivi de performance des élèves. Enfin, les questionnements liés à la modélisation et à l'architecture permettaient de vérifier les connaissances des candidats dans ces domaines.

Le second sujet traitait de la mise en place d'un réseau social d'entreprise au sein d'un grand groupe. Les candidats devaient identifier les problématiques liées aux systèmes d'information, analyser les enjeux de sécurité puis proposer les principes d'évaluation du réseau social. Enfin, ils étaient invités à proposer des solutions technologiques pour rechercher un contact et utiliser des solutions de recherche et de stockage.

3. Commentaires sur l'épreuve

3.1 Commentaires concernant l'exposé

Cette année, les candidats ont dans leur l'ensemble correctement analysé les sujets et connaissaient les attentes du jury. Les connaissances sont, toujours dans l'ensemble, nettement moins superficielles et le rôle des technologies dans le contexte organisationnel et économique et mieux appréhendé. Les connaissances dans le domaine des techniques informatiques ont progressés par rapport aux sessions précédentes.

Sauf exception ; les candidats ont traité l'ensemble du sujet qui leur était proposé et ont pour la plupart maîtrisé leur temps de parole. Le soin aux présentations ainsi que la façon de communiquer les solutions proposées sont satisfaisants, même s'il subsiste encore des candidats dont les supports soient très éloignés des objectifs pédagogiques attendus. Cette année, une panne du réseau d'électricité due à un incendie dans le quartier a empêché tous les candidats d'une journée l'utilisation du rétro projecteur. Ils ont donc soumis directement leurs supports aux membres du jury. Le jury a apprécié que cet impondérable n'ait pas affecté la prestation des candidats.

Certains candidats se sont efforcés de mettre en perspective dans leur introduction les questions posées par rapport au domaine d'étude et ont tenté de dégager une problématique générale au cas proposé. Cette démarche est toujours favorablement appréciée par le jury.

3.2 Commentaires généraux concernant l'entretien

Il a été systématiquement demandé aux candidats de définir les notions utilisées durant l'exposé. Il leur a été également demandé de toujours situer leur étude dans le contexte de l'organisation dans laquelle le système d'information est étudié en mettant en perspective ses besoins techniques, organisationnels et stratégiques.

Comme toutes les années, le jury a posé la même question à tous les candidats d'une journée. Ceci dans le but de disposer d'un point de comparaison et de s'assurer de la capacité du candidat à s'exprimer sur un concept fondamental ou émergent de la spécialité en très peu de temps.

Ces questions ont été les suivantes :

- Quel est l'enjeu du déploiement de la norme IPV 6 ?
- Quel est l'intérêt de la virtualisation ?

4. Conseils aux candidats

L'épreuve d'« étude comportant l'utilisation de techniques de gestion » de l'option D permet d'évaluer, chez les candidats, leur maîtrise des concepts fondamentaux de la gestion des systèmes d'information et des techniques informatiques, de leur mise en œuvre dans les organisations mais aussi leur connaissance de l'état de l'art. Il est donc essentiel pour les candidats de cette option d'être informés sur l'évolution des technologies de l'information et de la communication.

Le jury recommande aux candidats de ne négliger aucune des connaissances appartenant aux divers domaines technologiques et d'être au fait des démarches et des technologies émergentes. Les méthodes, outils et technologies relevant du domaine de l'informatique de gestion doivent être mobilisés dans le contexte du cas proposé.

Le jury attend une bonne connaissance des instruments liés à la gestion des systèmes d'information : gestion des projets de système d'information, impacts et usages des TIC dans les organisations au niveau opérationnel et stratégique. Les concepts fondamentaux tels que le contrôle de gestion, la mercatique, ou l'analyse stratégique peuvent également donner lieu à des questionnements, la gestion étant une discipline transversale.

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

Quant à la forme, s'agissant d'une prestation orale, il est souhaitable de faire précéder le traitement des questions proprement dites d'une introduction où le candidat donne rapidement une vue d'ensemble du sujet et en propose une interprétation en mobilisant des problématiques propres à la gestion des systèmes d'information et à l'informatique.

L'exposé est ensuite consacré à la présentation des solutions proposées. Les différents schémas demandés doivent servir d'appui à une argumentation. Ils peuvent ne pas être exhaustifs, mais doivent être explicités et justifiés. Il est rappelé que le jury n'attend pas des réponses uniquement techniques et théoriques mais, une capacité à donner du sens aux solutions proposées et à commenter les solutions retenues.

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

L'entretien permet aux candidats d'approfondir certains points en réponse aux attentes du jury. Les candidats doivent écouter attentivement les questions et avoir le souci d'y répondre précisément et succinctement.

Enfin, les candidats ne doivent pas perdre de vue que le concours consiste à recruter des enseignants ; ils doivent démontrer des qualités de clarté quant aux connaissances mobilisées et la façon qu'ils ont de les présenter. La prestation orale doit donc aussi capter l'attention du jury.

**CONCOURS DE L'AGRÉGATION EXTERNE
ÉCONOMIE ET GESTION
SESSION 2011**

**ÉTUDE COMPORTANT L'UTILISATION
DE TECHNIQUES DE GESTION**

Informatique et gestion

Sujet n°2

CAS ENTRAINEUR POUR LES PERMIS PISTE

Durée de préparation : quatre heures

Durée de l'épreuve : une heure

Vous disposez d'une durée maximale de quarante minutes pour présenter oralement la solution de l'étude qui vous est proposée.

PRÉSENTATION DU CONTEXTE

Dans le cadre du plan de relance de 2009, le secrétariat à l'économie numérique a lancé un appel à projet de 20 M€ dédié aux outils de simulation et a retenu 49 projets innovants, financés à partir de 2010.

Le cas qui est présenté est l'un de ces 49 projets, porté par l'entreprise Technicom qui est une PME de l'agglomération niçoise de 23 personnes et de 2,5 M€ de CA. Il porte sur la définition et la mise au point d'un entraîneur dédié à la formation des conducteurs et à la délivrance d'un « permis piste » aux agents et manutentionnaires conduisant des véhicules dans l'enceinte des aéroports.

Les difficiles conditions de circulation sur un aéroport international

La première expérimentation de cet outil de simulation a été faite en 2010 sur l'aéroport de Nice-Côte d'Azur. Avec ses 10 millions de passagers et ses 120 000 atterrissages annuels, cet aéroport est le premier aéroport de province français. Des aéronefs de tailles très différentes (hélicoptère, avion d'affaire, avion de ligne...) se partagent les deux pistes de plus de trois kilomètres et les aires de stationnement et de manœuvre qui se répartissent sur plus de 300 hectares.

La circulation y est difficile et risquée car le trafic est très dense : plus d'un avion atterrit ou décolle toutes les deux minutes et jusqu'à 25 avions circulent au sol simultanément sur les aires de manœuvre aux heures de pointe. De nombreux véhicules de manutention circulent autour des avions. Par exemple, pour un avion comme l'Airbus A380, il ne faut pas moins de 16 véhicules de reconditionnement (camion citerne, *catering*, équipe de ménage, manutention, mécaniciens...). Il y a plus de 325 véhicules agréés (véhicules de gendarmerie, de manutention...) dont environ 120 sont en permanence en train de circuler. Cela occasionne un trafic extrêmement dense et difficile à coordonner, d'autant plus que les avions peuvent être masqués par les nombreux véhicules et installations présents.

Les pilotes d'avion ont eux même une visibilité assez réduite au sol et ne peuvent freiner trop rapidement en raison des risques qu'ils feraient encourir aux passagers. Les accidents sont fréquents sur les pistes (114 accidents mettant en cause un véhicule et un avion pour l'année 2009 en Europe, dont 16 pour les aéroports français). Le souffle des réacteurs à plein régime peut facilement renverser un bus et les angles de visibilité sont assez réduits. La nuit ou lors de mauvaises conditions météorologiques, les problèmes de circulation de piste sont encore bien plus difficiles.

Les conducteurs de véhicules de piste sont en contact radio à la fois avec la tour de contrôle et le service des opérations au sol. Ils doivent donc, bien sûr maîtriser les règles spécifiques à la circulation des aéroports, mais aussi certains éléments de base de la phraséologie aéronautique.

DOSSIER 1 - La préparation des permis piste

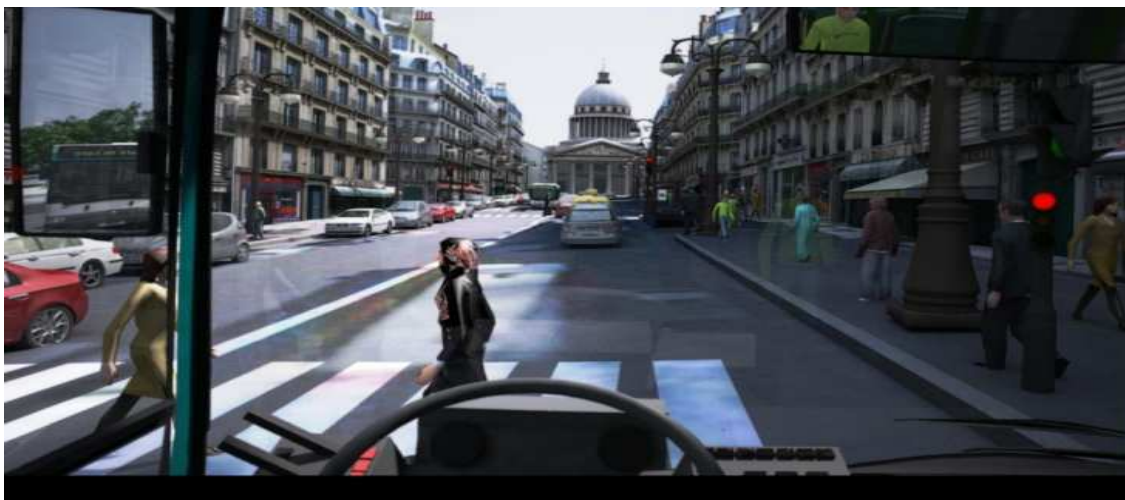
Jusqu'à maintenant, les permis pistes sont délivrés pour 3 ans et ne sont sanctionnés que par un examen théorique sous forme de QCM à l'issue d'une formation d'environ 40 heures. Il n'y a pas à proprement parler de formation pratique. Elle se fait « sur le tas » avec un chef de service qui accompagne pendant quelques jours le détenteur du permis piste et qui décide lorsqu'il pourra le laisser circuler seul dans son véhicule.

Il y a deux types de permis piste : le permis T et le permis TZ. Le premier donne droit à un accès à l'enceinte de l'aéroport mais le conducteur ne doit pas s'approcher des avions en marche et doit se cantonner aux « chemins bleus » (des bandes de peinture bleue matérialisent ces chemins). Le permis TZ permet à son détenteur de traverser les pistes, de s'approcher des avions et de circuler sur les « chemins jaunes ». Enfin, les chemins rouges ne sont accessibles qu'aux services de sécurité. Dans tous les cas, l'obtention du permis piste est subordonnée à celle du permis B (le permis voiture classique).

Conception d'un entraîneur

L'entraîneur développé par la société Technicom est un simulateur ayant une double vocation : d'une part, familiariser les futurs détenteurs du permis piste à un environnement de conduite très spécifique et potentiellement dangereux ; d'autre part, élaborer un démonstrateur en vue de standardiser la formation pratique pour la proposer à d'autres aéroports. Cette standardisation devrait donner à Technicom un avantage concurrentiel et une notoriété pour diffuser son produit à d'autres aéroports, tout en maîtrisant l'accès aux données pendant un temps suffisant pour gêner les entrants potentiels. À terme, il est également prévu que l'entraîneur puisse être décliné pour des métiers spécifiques comme les sapeurs pompiers d'aéroports.

Technicom développe déjà des simulateurs pour l'industrie (manutention des fûts de produits dangereux) ainsi qu'un entraîneur destiné à la sélection et l'entraînement des conducteurs de bus de la RATP (régie autonome des transports parisiens). L'image suivante donne un aperçu d'un jeu sérieux déjà développé par Technicom pour la RATP.



Pour construire son entraîneur, Technicom a récupéré les modèles de texture (granularités des matériaux, dégradés de couleurs, ombrages...) qu'elle détenait et elle les a transposés aux infrastructures de l'aéroport de Nice. Elle a du ensuite modéliser les bâtiments, ce qui a représenté un travail de plusieurs mois. La difficulté n'est ici pas réellement technique mais plutôt liée à l'actualisation des bâtiments préfabriqués et provisoires. En effet, ces types constructions ne sont pas statiques et peuvent être déplacés ou changer de forme et de configuration au fil des semaines.

Actuellement, les apprentis conducteurs utilisent l'entraîneur sur un simple ordinateur de bureau muni d'un navigateur avec trois écrans et un kit volant et pédales. La partie graphique est reconstituée par trois vidéo-projecteurs qui projettent les scènes à 60° chacun sur trois écrans blancs, ce qui donne donc une scène à 180°.

Le déroulement de l'apprentissage

Après avoir effectué et validé la formation théorique de 40 heures, le moniteur paramètre le jeu afin de mettre l'élève dans des situations de conduite. Le moniteur définit chaque mission *a priori* (type de véhicule, nombre d'avions sur la piste, message de la tour de contrôle...). Chaque type de véhicule est répertorié en fonction des données de leur constructeur (rayon de braquage, performances, dimensions, poids...).

Le paramétrage s'effectue à partir de "scénarios type" dans une base de 11 scénarios déjà paramétrés, en fonction des réactions que le moniteur veut tester sur son élève. Cette base de scénarios contient des thèmes prédéfinis (panne, piéton-passager égaré, accident...) qui peuvent se combiner entre eux. Le moniteur a donc la possibilité de créer des scénarios par héritage et d'ajouter des scènes ou des difficultés supplémentaires (nombre et vitesse des objets circulants, pluie...). Les performances et les dimensions des véhicules sont également paramétrables.

La validation du permis Piste sur l'aéroport de Nice

La préparation du permis piste nécessite dans un premier temps l'obtention de l'examen théorique. Ensuite des missions sur l'entraîneur sont à effectuer, avec un score acceptable à la clé. Enfin, les candidats au permis piste passent un examen sur l'entraîneur qui sera, comme le permis piste actuel, valable trois ans. Après ce délai de trois ans, 6 heures d'entraînement et l'examen devront être passés ; les conducteurs détenant déjà le permis piste ancienne version devront également se soumettre aux 6 heures d'entraînement, mais ne passeront l'examen qu'à la fin de la période de validité de leur permis.

Après ce délai de trois ans, les 6h00 d'entraînement et l'examen d'obtention devront être repassés ; à partir de 2012, les conducteurs détenant déjà le permis piste ancienne version devront également se soumettre aux 6h00 d'entraînement, mais ne passeront l'examen sur entraîneur qu'à la fin de la période de validité de leur permis. Il n'est pas prévu d'examen réel dans l'enceinte de l'aéroport pour des raisons de sécurité et d'organisation (le nombre de candidats annuel est trop importants par rapport aux nombre de moniteurs et aux taux d'occupation des véhicules).

L'aéroport de Nice sera donc le premier à établir une formation au permis piste incluant une formation à la fois théorique et pratique, même si elle ne donne pas, dans l'immédiat de diplôme officiel, puisque la formation n'est pas encore standardisée. Cependant, elle est en accord avec la charte de la chambre de commerce et d'industrie qui est cogérante de l'aéroport. Elle a vocation à être proposée au Ministère des Transport comme un standard destiné à s'étendre à tous les aéroports français, voire européens par l'intermédiaire des normes EASA (*European Aviation Safety Agency*). L'enjeu pour Technicom est donc de jeter les bases d'une standardisation des formations aux permis piste pour que l'EASA édite un règlement et la rende obligatoire ; Cela lui permettrait de faire valoir son expérience pour définir la doctrine de formation ainsi que les points clés de l'utilisation des entraîneurs pour les vendre à d'autres aéroport. Le marché est potentiellement important, en raison du fort taux de rotation des emplois des manutentionnaires d'aéroport (280 personnels formés ou renouvelés en 2010 pour le seul aéroport de Nice). De plus, le volume horaire d'entraînement pourrait être augmenté et il est envisageable de délivrer des permis piste spécifique à chaque aéroport. Si cet aspect était validé, le marché des entraîneurs serait encore plus important, puisqu'il faudrait alors modéliser précisément chaque site.



Question 1.1 - Analyser ce que devraient être les qualités d'un simulateur à usage professionnel comme celui conçu par Technicom. Indiquer la distinction à faire entre entraîneur, système expert et outil de *e-learning*.

Question 1.2 - Identifier les avantages et les risques pour l'aéroport induits par les nouvelles modalités de préparation et d'obtention des permis piste. Que pourriez-vous proposer pour améliorer encore la formation ?

Question 1.3 – Indiquer dans quelle mesure l'entraîneur développé par Technicom peut être qualifié de « *Serious game* ». Développez votre argumentation après avoir défini ce terme et ses usages.

Question 1.4 - Associer l'avantage concurrentiel que l'entraîneur fournit à Technicom aux axes de gouvernance des systèmes d'information de l'entreprise.

DOSSIER 2 : Suivi des performances de l'élève

Le cahier des charges de réalisation de l'entraîneur prévoit un module d'évaluation des missions effectuées par l'élève.

Le jeu se découpe en 6 missions qui visent des situations différentes. Au début de chaque mission, le joueur se voit fixer des objectifs à accomplir. Il doit donc être capable d'associer à ces différents objectifs les actions de jeu correspondantes tout en respectant les contraintes d'antériorité. En effet, certaines actions de jeu ne peuvent être exécutées si d'autres n'ont pas été lancées auparavant. Pour chaque action de jeu, une évaluation est réalisée : un score de l'élève est associé à chacune d'elle. Pour passer d'une action à l'autre, des conditions liées au score sont intégrées au jeu. Pour certaines, l'élève doit avoir réalisé un score minimum ; pour d'autres c'est la combinaison du score obtenu lors de l'action avec le score obtenu aux actions exécutées précédemment dans la mission qui conditionnent le passage à une autre action.

L'ensemble des actions de jeu effectuées par l'élève est donc mémorisé. Chaque action est associée à des indicateurs de poids variable (parmi ces indicateurs figure le temps passé à la réalisation de l'action). Pour définir le score alloué à l'élève pour une action, les valeurs avant et après des différents indicateurs utilisés par le moteur de jeu sont stockées. La comparaison des deux valeurs et le poids relatif de chaque indicateur définissent le score de l'élève.

Question 2.1 - Élaborer une modélisation conceptuelle des données liées au suivi des performances de l'apprenant dans le jeu sérieux, en explicitant les hypothèses retenues.

Question 2.2 - Présenter le schéma relationnel d'une base de données qui permettrait de stocker les données liées au suivi des performances de l'apprenant dans le jeu sérieux.

Question 2.3 - Proposer deux requêtes SQL permettant d'éprouver le schéma proposé et répondant aux besoins d'évaluation du score d'un élève.

Le jeu a été développé avec le langage Flash ActionScript 3 (voir la présentation du langage en *annexe 1*).

Question 2.4 - Présenter une architecture pour l'application de suivi des performances de l'élève.

Question 2.5 - Proposer une architecture technique pour l'exploitation de cette application, en intégrant les problématiques de l'hébergement et de l'administration de l'application (notamment l'identification des élèves, agents de l'aéroport).

À la fin de chaque mission, un bilan est affiché à l'élève qui tient compte du score des actions qu'il a réalisées. Ce bilan est construit dynamiquement par comparaison entre les scores obtenus lors des actions par l'élève et les règles stockées dans le jeu.

Le bilan de l'élève présente le score de la mission, l'accomplissement ou non des objectifs de la mission et le score obtenu pour les actions réalisées. Pour chaque action, une évaluation sous forme textuelle est présentée avec, le cas échéant, une analyse de son échec.

Question 2.6 - Compléter l'analyse par une modélisation des données relatives au bilan de la mission, en explicitant les hypothèses retenues.

Question 2.7 - Proposer une interface homme-machine pour la présentation du bilan d'une mission.

DOSSIER 3 : intégration de l'entraîneur dans un système de gestion de l'apprentissage

Si jusqu'à présent, l'entraîneur permet à l'élève de se préparer à l'examen, ce jeu pourrait être intégrée dans un système de gestion de l'apprentissage (*learning management system, LMS*) respectant le standard SCORM (*Sharable Content Object Reference Model*). L'annexe 2 présente les enjeux du standard SCORM.

Question 3.1 - Montrer l'intérêt pour les différentes parties prenantes de migrer l'entraîneur dans un système de gestion de l'apprentissage.

L'intégration de l'entraîneur dans le LMS nécessite d'enregistrer les élèves dans cet outil. Une extraction des coordonnées des élèves au format XML a été effectuée selon une structure conforme à la base de données du LMS. Un extrait du fichier obtenu est présenté en *annexe 3.1*. La structure de la table de la base de données du LMS qui stocke les coordonnées des élèves est décrite en *annexe 3.2*.

Question 3.2 - Écrire un programme permettant le transfert des coordonnées des élèves dans la base de données du LMS, en mobilisant les classes définies en *annexe 4* et en définissant éventuellement le-s composant-s supplémentaire-s nécessaire-s à l'implémentation de la solution.

ANNEXE 1 : Définition du langage Action Script

Extrait de Wikipédia : <http://fr.wikipedia.org/wiki/ActionScript>

ActionScript est le langage de programmation utilisé au sein d'applications clientes (Adobe Flash, Adobe Flex) et serveur (Flash media server, JRun, Macromedia Generator).

ActionScript est un langage de script, orienté objet et prototype, basé sur ECMAScript (conforme à 100% avec la norme ECMA-262, révision 3, depuis ActionScript 3.0). ECMAScript étant une version standardisée de JavaScript, ActionScript et JavaScript partagent une syntaxe semblable.

Ce langage permet d'ajouter de l'interactivité aux animations Flash, en répondant aux actions de l'utilisateur, et en pilotant les movie clip (conteneurs graphiques permettant de hiérarchiser les animations), et les différents objets multimédias (images, son, vidéo...). Il permet également la communication de l'application avec le serveur, notamment par le chargement de fichiers ou la communication avec un langage serveur comme le PHP.

ANNEXE 2 : Ce que vise le standard SCORM

Extrait de l'article du 12 septembre 2008 du site <http://www.scorm.fr/?p=44>

Les pionniers de l'EAO puis de la FAD ont reconnu très tôt le besoin de disposer d'un modèle de référence qui précise les contenus d'apprentissage, de même que leur identification, leur stockage et leur présentation dans l'apprentissage à distance. Le SCORM représente un modèle de coordination conçu de façon à fournir à l'apprentissage en ligne un ensemble de pratiques normalisées qui peuvent être acceptées généralement et être mises en œuvre sur une vaste échelle.

[...]

Le SCORM décrit un « modèle d'agrégation du contenu » et un « environnement d'exécution » pour les objets d'apprentissage afin d'appuyer un enseignement adaptatif fondé sur les objectifs, les préférences, le rendement et d'autres facteurs liés à l'apprenant (notamment les techniques d'instruction). Le SCORM décrit également un modèle de « séquençement et navigation » pour la présentation dynamique, et selon les besoins de l'apprenant, des objets d'apprentissage.

Les 6 capacités définies par SCORM

Pour favoriser l'obtention d'une entente avec l'industrie et concrétiser un tel modèle, ADL⁴ a défini des exigences élevées pour tous les environnements d'apprentissage basés sur le SCORM. Ces exigences sont appelées les « capacités » d'ADL et constituent la base de tous les changements et les ajouts concernant le SCORM. Ces « capacités » sont les suivantes :

- **Abordabilité** : capacité à augmenter l'efficacité et la productivité en réduisant le temps et les coûts nécessaires pour dispenser la formation.
- **Accessibilité** : capacité de repérer des composants d'enseignement à partir d'un site distant, d'y accéder et de les distribuer à beaucoup d'autres sites.
- **Adaptabilité** : capacité à personnaliser la formation en fonction des besoins des personnes et organisations.
- **Durabilité** : capacité de résister à l'évolution et aux changements de la technologie sans avoir recours de nouveau à la conception, à la configuration et au codage, qui sont des processus coûteux.
- **Interopérabilité** : capacité d'utiliser, dans un autre emplacement et avec un autre ensemble d'outils ou sur une autre plate-forme, des composants d'enseignement développés dans un site avec un certain ensemble d'outils ou sur une certaine plate-forme.
- **Réutilisabilité** : souplesse permettant d'intégrer des composants d'enseignement dans des contextes et des applications multiples.

⁴ Advanced Distributed Learning

ANNEXE 3 : Description des élèves

Annexe 3.1 : Flux XML de description des élèves

```
<?xml version="1.0" encoding="utf-8" ?>
<eleves>
  <eleve code="e001" >
    <nom> Dupont </nom>
    <prenom> Pierre </prenom>
    <dateNaissance> 02/02/1968 </dateNaissance>
  </ eleve >
  <eleve code="e002" >
    <nom> Yayaoui </nom>
    <prenom> Mehdi </prenom>
    <dateNaissance> 06/06/1988 </dateNaissance>
  </ eleve >
  <eleve code="e003" >
    <nom> Marceau </nom>
    <prenom> Adeline </prenom>
    <dateNaissance> 04/03/1978 </dateNaissance>
  </ eleve >
</eleves>
```

Annexe 3.2 : Table ELEVE de la base de données du LMS

ELEVE (id, nom, prenom, dateNaissance)
id : clef primaire

ANNEXE 4 : Classes pour le parcours d'un document XML

Classe NoeudXml

Cette classe représente un élément ou un attribut XML.

Classe NoeudXml

Privé

```
    nom, valeur : chaîne      // nom et valeur du nœud.
```

```
    ...
```

Public

```
    fonction getNom() : chaîne          // retourne le nom du nœud XML.
```

```
    fonction getValeur() : chaîne      // retourne la valeur du nœud XML.
```

```
    fonction nbFils() : entier
```

```
// Retourne le nombre d'éléments fils du nœud courant s'il s'agit d'un élément XML.
```

```
// Retourne -1 s'il s'agit d'un attribut XML.
```

```
    fonction getFils(unIndex : entier) : NoeudXml
```

```
// Retourne l'élément fils d'index unIndex si le nœud courant est un élément XML.
```

```
// Le premier élément fils est à l'index 0.
```

```
// Retourne null si le nœud courant est un attribut XML.
```

```
    fonction nbAttributs() : entier
```

```
// Retourne le nombre d'attributs XML du nœud courant s'il s'agit d'un élément XML.
```

```
// Retourne -1 s'il s'agit d'un attribut XML.
```

```
    fonction getAttribut(unIndex : entier) : NoeudXml
```

```
// Retourne l'attribut XML d'index unIndex si le nœud courant est un élément XML.
```

```
// Le premier attribut est à l'index 0.
```

```
// Retourne null si le nœud courant est un attribut XML.
```

```
    ...
```

Fin Classe

Classe DocXml

Cette classe permet de parcourir un document XML après l'avoir chargé en mémoire.

Classe DocXml

Privé

```
    ...
```

Public

```
    DocXml()
```

```
// constructeur
```

```
    procédure charger(nomFichier : chaîne)
```

```
// charge l'objet DocXml à partir du fichier nomFichier.
```

```
    fonction racine() : NoeudXml
```

```
// Retourne la racine du document XML.
```

```
    ...
```

Fin Classe

Deuxième partie

Se préparer pour la session 2012

DÉFINITION DES ÉPREUVES ET PROGRAMMES

Agrégation - Programmes du concours externe

BOEN n°19 du 12 mai 2011 (extraits)- NOR : MENH1109851N

note de service n° 2011-069 du 29-4-2011 - MEN - DGRH D1

L'arrêté du 17 mars 2011 publié au Journal officiel du 2 avril 2011 a modifié les arrêtés du 28 décembre 2009 fixant respectivement les sections et les modalités d'organisation des concours de l'agrégation et du certificat d'aptitude au professorat de l'enseignement technique (Capet).

Cette modification concerne, d'une part, la section économie et gestion de l'agrégation externe ...

La présente note précise les programmes, pour la session 2012, de ces concours qui ont fait l'objet de cette réforme.

Agrégation externe - section économie et gestion

Pour la session 2012, les candidats à l'agrégation externe d'économie et gestion ont le choix entre quatre options:

- option A : administration et ressources humaines ;
- option B : finance et contrôle ;
- option C : marketing ;
- option D : système d'information.

Ce choix est formulé au moment de l'inscription.

Les candidats déclarés admissibles ou admis font l'objet de classements distincts selon l'option choisie.

Les épreuves sont déterminées ainsi qu'il suit :

A - Épreuves d'admissibilité

1. Dissertation portant sur le management

Durée : cinq heures ; coefficient 1.

L'épreuve doit permettre au candidat de montrer :

- qu'il possède les connaissances et les concepts fondamentaux du management des organisations ;
- qu'il est capable d'analyser les décisions et les actions des entreprises dans le contexte structurel et conjoncturel actuel, ainsi que de prendre la mesure du caractère contingent de leurs évolutions, tant dans le domaine conceptuel que dans l'observation de faits ;
- qu'il est en mesure de présenter une argumentation cohérente et structurée dans le cadre d'une problématique.

Le programme correspond aux connaissances requises pour enseigner le management dans les classes post-baccalauréat de lycée et dans les premiers cycles technologiques universitaires. Les candidats doivent maîtriser également les principaux éléments des points suivants :

1. Modélisations de l'organisation

- Théories de la firme et de la gouvernance
- Théories des organisations
- Théories de la décision

2. Problématiques du management

- Stratégie, structure et identité
- Coûts, valeur et modèles d'affaire
- Systèmes de pilotage de la performance, informations et décisions dans les organisations

3. Analyses et pratiques de la gestion et du développement des organisations

- Gestion des frontières et de la taille de l'entreprise : entrepreneuriat, réseaux, alliances, globalisation, localisation, déréglementation, privatisation, etc.
- Gestion du fonctionnement de l'organisation : flexibilité, flux, processus, changement, innovation, risques, décisions et responsabilités, etc.
- Gestion des ressources et des contraintes de l'entreprise : connaissances, compétences, motivations, conflits, éthique, culture, normes, qualité, etc.

2. Composition à partir d'un dossier portant, au choix du candidat formulé lors de l'inscription, indépendamment de l'option A, B, C ou D choisie

- soit sur les éléments généraux du droit et sur le droit des affaires ;
- soit sur l'économie.

Cette 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.

Durée : cinq heures ; coefficient 1.

Composition à partir d'un dossier portant sur les éléments généraux du droit et sur le droit des affaires

L'épreuve permet de valoriser :

- la maîtrise des connaissances fondamentales et du sens de l'évolution du droit positif, de la réglementation et de la doctrine juridique ;
- la capacité d'analyser des situations juridiques et d'établir des liens entre faits et normes juridiques ;
- une argumentation cohérente, structurée et répondant à une problématique construite à partir du sujet.

Le programme porte sur :

- d'une part, les connaissances requises pour enseigner en lycée (classes de première et terminale Sciences et technologies de la gestion et classes post-baccalauréat des spécialités tertiaires) ;

- d'autre part, les points suivants :

1. Sources et notions fondamentales du droit

- Les institutions politiques, administratives et juridictionnelles et les sources normatives : nationales, communautaires, internationales

- Le contrat, la responsabilité, la propriété (biens corporels et incorporels), la preuve

2. Exercice du commerce

- Les commerçants et les activités commerciales

- Les principaux contrats spéciaux civils et commerciaux

- Le contentieux des affaires et ses différents modes de règlement (arbitrage)

3. Structures juridiques de l'entreprise

- Les structures nationales : entreprise individuelle, sociétés commerciales et civiles, société d'économie mixte, GIE

- Les structures européennes (sociétés européenne, GEIE) et les groupes de sociétés

- La composition et la transmission du patrimoine

4. Droit de la concurrence et de la consommation

- La réglementation de la concurrence

- Les activités de distribution et la protection du consommateur

- Le droit européen de la concurrence et de la consommation

5. Droit financier, droit fiscal et droit des entreprises en difficulté

- Le droit du crédit, les sûretés et le droit de l'ingénierie financière

- Notions essentielles de fiscalité

- Notions de droit des entreprises en difficulté

6. Droit social

- La réglementation de l'emploi et les relations individuelles et collectives de travail

- La protection sociale

- Le droit européen du travail et des procédures collectives

Composition à partir d'un dossier portant sur l'économie

L'épreuve permet de valoriser :

- la maîtrise des connaissances fondamentales et du sens de l'évolution de la pensée économique ;
- la capacité d'analyse de mécanismes économiques et d'interprétation de phénomènes économiques ;
- une argumentation cohérente, structurée et répondant à une problématique construite à partir du sujet.

Le programme porte sur :

- d'une part, les connaissances requises pour enseigner en lycée (classes de première et terminale Sciences et technologies de la gestion et classes post-baccalauréat des spécialités tertiaires) ;
- d'autre part, les points suivants :

1. Micro-économie

- Les théories du consommateur et du producteur
- Les théories des prix, des marchés et de l'équilibre général
- Déficiences du marché, analyse économique de l'État et de ses interventions

2. Économie industrielle

- Le paradigme structure-conduite-performance
- Les théories de l'information et des jeux
- Les théories de l'analyse industrielle et des réseaux

3. Macro-économie

- Les principales fonctions macro-économiques et les théories de l'équilibre
- L'analyse de l'emploi
- L'analyse monétaire et financière
- La croissance, les cycles et les crises

4. Économie internationale

- Les principales caractéristiques des échanges internationaux et les théories du libre-échange, de la spécialisation internationale et du protectionnisme
- L'évolution du système monétaire international, le marché des changes et les théories de la formation des taux de change
- Les différentes dimensions de la mondialisation des économies et l'économie du développement

5. Politique économique et sociale

- Les objectifs, instruments et l'efficacité des politiques économiques
- La coordination des politiques économiques nationales

- L'économie de l'environnement et l'économie non marchande

6. Économie européenne

- La construction européenne et les politiques européennes communautaires
- L'Europe économique et monétaire et ses conséquences
- Le processus d'intégration de l'économie européenne dans l'espace mondial

3. Étude de cas sur la gestion des entreprises et des organisations

Cette épreuve consiste en l'étude d'une situation pratique relative au domaine de l'option choisie par le candidat.

Durée : cinq heures ; coefficient 1.

Le programme est spécifique aux options :

Option A

1. Analyse et gestion des organisations

- Théories des organisations, structure organisationnelle et dynamique des organisations
- Analyses, modélisation et formes d'organisations
- Les processus (décision, coopération, contrôle) et le changement organisationnel
- Techniques de la gestion des organisations
- Technologies de l'information et de la communication

2. Psychosociologie des organisations et gestion des ressources humaines

- Apports de la psychosociologie des organisations
- Principes, stratégies et organisation des RH
- Gestion des emplois, des compétences et de la formation
- Audit social (caractéristiques, méthodologie, analyse, missions)
- Relations sociales et gestion des conflits.

3. Théories et pratiques de la communication

- Théories, concepts, processus, formes et situations de communication
- Communications interpersonnelle, en groupe, de masse
- Communication interne et externe dans les organisations

4. Systèmes d'information

- Modélisations des données et des traitements

- Matériels et applications de la communication au service de l'action administrative et de la GRH
- Gestion documentaire

5. Actions et efficacité administratives

- Méthodes d'analyse et de conception des postes de travail
- Résolution de problèmes, gestion du temps, méthodes et techniques d'organisation
- Gestion de projets administratifs (méthodologie et évaluation) et de la qualité
- Traitement des données quantitatives

Option B

1. Comptabilité financière

- Bases conceptuelles du système d'information comptable
- Normalisation comptable nationale et internationale (cadres conceptuels et principes comptables)
- Traduction comptable de la vie des organisations (firmes, groupes, associations, etc.)
- Contrôle interne, audit comptable et connaissance des métiers de la comptabilité

2. Comptabilité de gestion

- Modélisation de la consommation des ressources et de la création de valeur
- Techniques de calcul et d'analyse des coûts
- Gestion des coûts et prises de décision

3. Théorie et analyse financières

- Valeur, coût et risque des décisions de financement
- Mesure de la rentabilité et du risque
- Méthodologie du diagnostic et de l'évaluation des entreprises

4. Gestion financière

- Gestion des investissements et des financements à long et moyen termes
- Gestion financière du court terme et de la trésorerie
- Gestion financière dans le cadre international, marchés financiers et produits dérivés

5. Contrôle de gestion

- Problématique du contrôle dans les organisations et systèmes de pilotage de la performance
- Les budgets (prévision, reporting, actions correctives)
- Les tableaux de bord opérationnels et stratégiques

- Les missions d'évaluation et d'audit interne

6. Méthodes d'aide à la décision

- Capitalisation et actualisation (discrète et continue)

- Statistique descriptive, analyse des données et méthodes de prévision

- Induction statistique, tests paramétriques d'ajustement et de comparaison

- Variables aléatoires, lois de probabilité courantes, dépendance statistique

- Programmation linéaire, applications des graphes, modèles de gestion des stocks, simulation

7. Système d'information comptable

- Principes de modélisation des données et des traitements

- Analyse et exploitation des systèmes d'information comptable et de gestion

Option C

1. La connaissance et l'analyse du marché

- Les différents marchés, leurs composantes et l'appareil commercial

- Le comportement du consommateur

- Le système d'information marketing, les études de marché, la recherche et le traitement des informations, l'intelligence économique

2. L'environnement juridique, réglementaire et institutionnel de l'action commerciale

- Le droit de la concurrence et de la consommation

- Les normalisations française, européenne et internationale

- Le consumérisme

3. Les stratégies et les politiques commerciales

- L'analyse stratégique et le diagnostic commercial

- La prévision commerciale, le plan marketing, l'évaluation des actions marketing et commerciales

- La démarche qualité, le marketing achat, le marketing relationnel

- Les stratégies d'accès aux marchés étrangers et les techniques du commerce international

4. Les variables d'action

- Le produit

- Le prix

- La commercialisation (distribution, gestion des points de vente, vente à distance, etc.)

- La communication (externe, interne, marketing direct, etc.)

5. La négociation commerciale

- Les différentes formes de négociation et d'entretien
- Les outils d'aide à la négociation
- Les évolutions liées aux contraintes logistiques
- La gestion de la relation client

6. La fonction commerciale

- La structure commerciale
- Le personnel et les métiers commerciaux
- Le recrutement, la gestion et l'animation des équipes et des réseaux commerciaux

7. Les outils au service de la gestion commerciale et du marketing

- Statistique descriptive et analyse des données, variables aléatoires, lois de probabilité courantes et dépendance statistique
- Induction statistique, tests paramétriques d'ajustement et de comparaison
- Comptabilité générale et de gestion appliquées au domaine commercial, méthodes de prévision et gestion budgétaire, calculs financiers
- Recherche opérationnelle : programmation linéaire, applications des graphes, modèles de gestion des stocks, simulation, phénomènes d'attente, théorie des jeux

Option D

1. Les systèmes d'information et de gestion

- Méthodes classiques de modélisation, méthodes objets, modélisation des processus
- Architecture des réseaux
- Génie logiciel et systèmes de gestion de bases de données
- Outils de simulation
- Langages et environnement de développement

2. Les domaines d'application

Dans chacun des domaines d'application, les candidats doivent maîtriser les techniques et méthodes, les applications et les outils appliqués à la gestion comptable et financière, la gestion de production, la gestion commerciale, la gestion des ressources humaines, la gestion de projet, la gestion des connaissances.

3. Stratégie des systèmes d'information

- Stratégie et organisation des systèmes d'information
- Sécurisation du système d'information et droit de l'informatique

- Contrôle de gestion et système d'information
- Externalisation des systèmes d'information
- Gestion des portefeuilles de projets

4. Conséquences sur l'organisation et la structure

- Impacts humains des systèmes d'information
- Modification de l'organisation et de la coordination
- Impacts sur les modes de communication

5. Mathématiques appliquées à l'informatique de gestion

- Problématique générale de l'aide à la décision
- Statistique descriptive, analyse des données et méthodes de prévision
- Variables aléatoires, lois de probabilité courantes, dépendance statistique
- Recherche opérationnelle : programmation linéaire, applications des graphes, modèles de gestion des stocks, simulation

B - Épreuves d'admission

1. Leçon portant sur le management suivie d'une interrogation

Durée de la préparation : quatre heures ; durée totale de l'épreuve : une heure ; coefficient 1.

L'épreuve se déroule en deux parties. La première partie est notée sur 15 points, la seconde sur 5 points.

Première partie : présentation d'une leçon en relation avec les programmes de management des lycées et des classes post-baccalauréat.

L'épreuve a deux dimensions : la maîtrise des notions fondamentales du management (indiquées dans le contenu du programme défini dans l'épreuve 1 de l'admissibilité) et les capacités à les transmettre.

La leçon est une épreuve permettant au jury d'évaluer les capacités du candidat à enseigner. Elle portera sur les contenus des enseignements de management des classes de première et terminale STG et des classes de BTS définis au B.O. n° 20 du 15 mai 2008. Il s'agit pour lui de se placer dans une situation d'enseignement définie par le sujet. Il n'est pas attendu du candidat qu'il fasse une leçon devant le jury mais qu'il lui présente sa démarche et qu'il justifie ses choix pédagogiques et didactiques (objectifs, contenus à transmettre, progression, démarche, pré-requis, évaluation, etc.).

Deuxième partie : interrogation portant sur la compétence « Agir en fonctionnaire de l'État et de façon éthique et responsable » (présentation : cinq minutes maximum ; entretien avec le jury : dix minutes maximum).

Le programme est défini par la première des dix compétences que les professeurs doivent maîtriser pour l'exercice de leur métier (cf. B.O. n° 29 du 22 juillet 2010).

2. Exposé à partir d'un sujet portant, au choix du candidat formulé lors de l'inscription, indépendamment de l'option A, B, C ou D choisie

- soit sur les éléments généraux du droit et sur le droit des affaires ;
- soit sur l'économie.

Durée de la préparation : quatre heures ; durée totale de l'épreuve : une heure (exposé : quarante minutes maximum ; entretien : vingt minutes maximum) ; coefficient 1.

Le programme est identique à l'épreuve 2 de l'admissibilité.

3. Épreuve de cas pratique dans la spécialité correspondant à l'option choisie par le candidat

Durée de la préparation : quatre heures ; durée totale de l'épreuve : une heure (exposé : quarante minutes maximum ; entretien : vingt minutes maximum) ; coefficient 1.

Le programme est identique à l'épreuve 3 de l'admissibilité.

Conseils aux candidats pour la préparation aux épreuves de la session 2012

A – Épreuves d’admissibilité

1 – Dissertation portant sur le management

Durée : 5 heures ; coefficient 1

2 – Composition à partir d’un dossier

Durée : 5 heures ; coefficient 1

Le – la candidat-e fait, lors de son inscription, le choix de composer, soit « sur les éléments généraux du Droit et sur le Droit des affaires », soit « sur l’économie ».

2.1 Composition à partir d’un dossier portant sur les éléments généraux du droit et sur le droit des affaires

L’épreuve permet de valoriser :

- la maîtrise des connaissances fondamentales et du sens de l’évolution du droit positif, de la réglementation et de la doctrine juridique ;
- la capacité d’analyser des situations juridiques et d’établir des liens entre faits et normes juridiques ;
- une argumentation cohérente, structurée et répondant à une problématique construite à partir du sujet

Il est attendu des candidats une composition sous la forme d’une dissertation structurée et non une synthèse des documents. Si le candidat ne doit pas limiter sa réflexion et ses développements aux seuls documents composant le dossier, il lui est vivement conseillé de les prendre en considération, leur choix se justifiant par leur importance. Négliger ces documents exposerait le candidat au risque de ne pas traiter le sujet dans son ensemble.

Dès lors qu’il s’agit d’une dissertation, les conseils habituellement prodigués conservent, pour la plupart d’entre eux, toute leur pertinence. Ainsi, en présence d’un sujet de synthèse transversal (très fréquent dans l’épreuve de droit), le candidat doit éviter de se noyer dans les connaissances de détail. Il doit privilégier les principes et règles de base pour mieux les mettre en évidence. Il est donc conseillé de posséder une solide formation en matière de théorie générale du droit, de droit des sociétés, de droit fiscal, de droit du travail, de droit des contrats etc., dans leurs dimensions nationales et européennes.

Exemple de nouvelle formulation du sujet

Sujet : LE CONSENTEMENT

Document 1

Cour d'appel d'Agen, chambre sociale, 9 février 2002, 00/01719 – Source : Legifrance.

Attendu que Monsieur Y... fait grief aux premiers juges de n'avoir pas retenu que la POSTE avait rompu à son égard une promesse d'embauche, une telle rupture étant assimilable à un licenciement abusif.

Qu'il explique qu'après avoir postulé à un emploi de chef des ventes auprès de la POSTE, il a reçu trois convocations émanant de celle-ci pour des entretiens de présélection (...) et qu'à la suite du dernier entretien, il a reçu une correspondance en date du 10 juin 1999 ainsi libellée par le Directeur de LA POSTE de LOT et GARONNE : "à la suite de votre entretien de sélection que vous avez passé le 4 juin 1999 pour le poste de chef des ventes, j'ai le plaisir de vous annoncer que votre candidature a été retenue pour le département du TARN. Afin de constituer votre dossier, vous voudrez bien prendre rapidement contact avec la direction du TARN au 05 63 45 75 00. Je vous présente toutes mes félicitations pour votre réussite".

Qu'il ajoute que par courrier du 16 juin 1999, il a accusé réception de cette missive et a demandé la date de sa prise de fonction, mais que par lettre du 18 juin 1999, la POSTE lui a répondu qu'à la suite d'une erreur de secrétariat, sa candidature ne pouvait en aucun cas être retenue pour le poste souhaité et que des excuses lui étaient présentées.

Qu'il soutient, pour l'essentiel, que le contrat de travail à durée indéterminée n'est soumis à aucune forme particulière et qu'il peut être verbal ou simplement résulter d'une situation particulière et qu'en l'espèce, il y a bien eu rencontre des volontés résultant d'une part de la lettre d'embauche de la POSTE du 10 juin 1999 et d'autre part de son courrier d'acceptation du 16 juin 1999.

(...) SUR QUOI :

Attendu que le contrat de travail suppose un accord des parties sur les modalités déterminées de la tâche à accomplir et sur sa rémunération.

Qu'il est soumis aux règles du droit commun ; que le consentement, élément essentiel du contrat, caractérisé par l'accord de volonté des parties a deux composantes, l'offre et l'acceptation.

Attendu que l'offre complète, claire et précise de l'employeur de recruter une personne déterminée caractérise la promesse ferme d'embauche ; que dès lors, qu'une telle offre est acceptée par son destinataire, le non respect de celle ci, du fait de l'employeur, s'analyse en un licenciement.

Que l'offre susceptible d'acceptation est celle qui précise les éléments essentiels du contrat.

Qu'il s'ensuit que ne constitue pas une promesse ferme d'embauche la lettre qui, comme en l'espèce, faisant suite à une candidature et à des entretiens de sélection, se borne à aviser l'intéressé que "sa candidature a été retenue pour le département du TARN", sans comporter la moindre précision relative au montant de la rémunération, à la date d'entrée en fonction et au lieu précis de l'activité.

Qu'ainsi, le courrier litigieux de LA POSTE du 10 juin 1999 qui ne fait aucune référence aux éléments susvisés lesquels caractérisent pourtant les clauses essentielles de tout contrat de travail, ne constitue pas, faute de

préciser les éléments essentiels de cette convention, une offre susceptible d'acceptation et ne saurait, par voie de conséquence, créer les obligations légales ou conventionnelles attachées à un tel contrat.

PAR CES MOTIFS,

LA COUR,

(...) Confirme la décision déférée en ce qu'elle n'a pas retenu l'existence d'un contrat de travail entre les parties
(...)

Document 2

Loi n°2004-575 du 21 juin 2004 pour la confiance dans l'économie numérique

EXPOSÉ DES MOTIFS du projet de loi daté du 15 janvier 2003 – Source : <http://www.assemblee-nationale.fr/12/projets/pl0528.asp>

L'adaptation de notre droit aux exigences du développement de l'économie numérique est nécessaire pour renforcer la confiance dans l'utilisation des nouvelles technologies et conforter la croissance de ce secteur qui, par sa transversalité, sera l'un des moteurs du dynamisme économique des prochaines années.

Le présent projet de loi ne tend pas à créer un droit spécifique pour les réseaux et les contenus numériques mais à assurer l'adaptation des règles en vigueur à l'économie numérique et, en particulier, à transposer la directive 2000/31/CE du 8 juin 2000 sur le commerce électronique. Il traite également du système d'adressage par noms de domaine de l'internet, qui est en pleine évolution dans le cadre de l'ICANN (*The Internet Corporation for Assigned Names and Numbers*).

Les dispositions proposées s'articulent autour de quatre thèmes ordonnés en autant de titres.

Le titre I^{er} précise le cadre dans lequel s'inscrit la liberté de communiquer *via* les réseaux numériques.

Le titre II rassemble les règles applicables au commerce électronique, afin notamment de renforcer les mécanismes de protection des consommateurs.

Le titre III porte sur la sécurité dans l'économie numérique.

Le titre IV du projet traite des systèmes satellitaires.

Par ailleurs, le titre V est relatif à l'application de la loi dans les collectivités d'outre-mer.

Document 3

Cour de cassation, chambre civile 1, Audience publique du mardi 30 mai 2000, N° de pourvoi 98-15242, Publié au bulletin. Source : Légifrance.

Attendu que M. X..., assuré par les Assurances mutuelles de France " Groupe azur " (le Groupe Azur) a été victime d'un incendie survenu le 15 janvier 1991 dans le garage qu'il exploitait ; que, le 10 septembre 1991, il a signé un accord sur la proposition de l'expert pour fixer les dommages à la somme de 667 382 francs, dont, en premier règlement 513 233 francs, et en règlement différé 154 149 francs ;

Sur le premier moyen : (Publication sans intérêt) ;

Mais sur le deuxième moyen :

Vu les articles 2052 et 2053 du Code civil, ensemble l'article 12 du nouveau Code de procédure civile ;

Attendu que, pour rejeter la demande d'annulation de l'acte du 10 septembre 1991, l'arrêt attaqué retient que, la transaction ne pouvant être attaquée pour cause de lésion, la contrainte économique dont fait état M. X... ne saurait entraîner la nullité de l'accord ;

Attendu qu'en se déterminant ainsi, alors que la transaction peut être attaquée dans tous les cas où il y a violence, et que la contrainte économique se rattache à la violence et non à la lésion, la cour d'appel a violé les textes susvisés ;

Et, sur le troisième moyen :

Vu l'article 1134 du Code civil ;

Attendu que, pour condamner M. X... à rembourser au Groupe Azur la somme de 154 149 francs avec intérêts, l'arrêt attaqué retient que M. X... ne justifie pas avoir fait réparer l'immeuble dans les deux ans ;

Attendu qu'en statuant ainsi, alors que cette condition de délai ne figurait pas sur l'acte du 10 septembre 1991, le délai limite ayant été laissé en blanc, la cour d'appel a dénaturé les termes de cet acte ;

PAR CES MOTIFS :

CASSE ET ANNULE, dans toutes ses dispositions, l'arrêt rendu le 18 mars 1998, entre les parties, par la cour d'appel de Paris ; remet, en conséquence, la cause et les parties dans l'état où elles se trouvaient avant ledit arrêt et, pour être fait droit, les renvoie devant la cour d'appel d'Amiens.

Document 4

Extrait de l'article « La bonne foi dans la relation contractuelle du banquier avec son client », Bénédicte Bury, avocat à la Cour, Président de la Commission ouverte de droit bancaire du Barreau de Paris, Gazette du palais, 15-17 mars 2009.

Si la bonne foi ne paraît pas nécessairement fonder le rééquilibrage du contrat en termes d'information, en revanche, la déloyauté d'un établissement de crédit peut être sanctionnée à travers la théorie du dol, qui peut découler de l'élargissement prétorien de l'article 1116 du Code civil à la réticence dolosive.

Il ne fait plus aucun doute que le dol peut être constitué par le silence d'une partie dissimulant à son cocontractant un fait qui, s'il avait été connu de ce dernier, l'aurait empêché de contracter.

La première chambre civile de la Cour de cassation avait déjà pu expressément fonder la réticence dolosive dans le contrat de vente sur l'existence d'une obligation d'information, et la chambre commerciale a continué, notamment en matière de cautionnement, d'adopter une conception classique du dol fondée sur la mauvaise foi, ce qui suppose qu'elle soit établie.

La formule employée est d'ailleurs très éclairante : « *Manque à son obligation de contracter de bonne foi et commet ainsi un dol par réticence la banque qui, sachant que la situation de son débiteur est irrémédiablement compromise ou à tout le moins lourdement obérée, omet de porter cette information à la connaissance de la caution, l'incitant ainsi à s'engager* ».

Depuis 1989, la Cour de cassation a renforcé la portée symbolique de la solution consistant à sanctionner par la nullité du contrat pour dol, le comportement du créancier qui omet de porter à la connaissance de la caution la

situation financière gravement obérée du débiteur, en la rattachant expressément à l'obligation de contracter de bonne foi.

Dans la conception classique, la réticence dolosive consiste à ne pas exécuter intentionnellement une obligation d'informer préexistante ; nombre d'arrêts récents dans diverses matières et assignant une importance accrue à la bonne foi dans la formation du contrat, ont estimé que chacun est spontanément débiteur d'une obligation d'informer et de déterminer le consentement de l'autre.

La réticence dolosive est alors caractérisée dès lors que l'information n'est pas donnée, et rend toujours excusable l'erreur provoquée.

Document 5

« La prévision dans le contrat, la prévision dans le procès », Kami Haeri, Mahasti Razavi, Gazette du Palais 29-30 décembre 2010

(...) En France, ainsi que cela est le cas depuis l'arrêt *Canal de Craponne*, les juridictions civiles n'admettent pas la théorie de l'imprévision. Le principe de cette théorie est de permettre au juge de réviser judiciairement le contrat en cas de survenance d'un événement imprévisible, indépendant de la volonté des parties. Cependant, la Cour de cassation a eu l'occasion d'indiquer, dans son rapport de 2007 sur l'avant projet de réforme du droit des obligations, qu'elle était favorable à l'introduction d'une telle théorie : « A l'unanimité le groupe estime [...] qu'il est nécessaire qu'une réforme du droit des obligations aille jusqu'à la consécration d'une authentique théorie de l'imprévision susceptible de jouer dans des circonstances caractérisées avec prévision. S'en remettre à la simple application du principe de bonne foi ne serait pas suffisant car il est nécessaire que soit organisé par la loi le champ de l'imprévision de façon à mieux assurer la sécurité juridique ».

(...)

En principe, le juge ne peut pas réviser le contrat sous couvert d'équité. Il ne pourra s'introduire dans le contrat afin d'en modifier certaines dispositions que si des clauses particulières sont identifiées : les clauses pénales (C.civ., art. 1152), l'existence, en droit de la consommation, de clauses abusives (...) ou encore une révision à la marge du contrat comme c'est le cas par exemple par la mise à l'écart de clauses vidant le contrat de sa substance (clauses limitatives de responsabilité¹). Enfin, en matière de préavis contractuel (C. com., art. 442-6-1-5°), le juge ne s'estimera pas lié par un préavis trop bref eu égard à l'ancienneté des relations.

¹ Aff. *Chronopost*, Cass. Com. 22 oct. 1996, n° 93-18632 – Cass. Com., 9 juill. 2002, n° 99-12554. V. aussi Cass. 1ère civ., 22 juin 2004, n° 01-00444.

Document 6

Les obligations – 1. L'acte juridique – J. Flour et JL Aubert – Ed. Armand Colin 1991 – p. 230 s.

Dès le début du XIXème siècle, il existait des conventions que l'on annulait pour des raisons économiques. Mais, la doctrine de l'époque étant le libéralisme, il ne s'agissait – et il ne pouvait s'agir – que de celles qui avaient pour objet de restreindre la liberté naturelle de contracter : conventions d'inaliénabilité ; bail perpétuel (art. 1709) ; contrat de louage de service conclu pour la durée de la vie (art. 1780).

La liberté *contractuelle* n'était ainsi limitée que pour mieux garantir la liberté *individuelle*. De manière plus concrète, la seule liberté qui fût alors déniée à l'homme était celle, précisément, de renoncer à sa liberté : nul n'était admis, par l'exercice de sa liberté *présente*, à aliéner sa liberté *future*. La loi Le Chapelier (Décr. Des 14

et 17 juin 1791) procédait de la même idée. Il n'y a aucun paradoxe à dire qu'en prohibant toute association professionnelle elle consacrait un régime de libéralisme obligatoire : *c'est la liberté même qui était d'ordre public*. En forçant à peine les termes, on verrait là l'équivalent, en économie, de ce que fût, en politique, la formule fameuse selon laquelle il n'y a pas de liberté pour les ennemis de la liberté.

L'ordre public économique d'aujourd'hui repose sur une conception tout opposée. De la part du législateur, il consiste le plus souvent à *détruire* délibérément et directement la liberté contractuelle, en soumettant de nombreux contrats à une *réglementation impérative*.

Sous la réserve de certains contrats imposés, encore relativement exceptionnels, les individus, certes, restent libres de contracter ou de s'en abstenir. Mais la liberté contractuelle ce n'était pas que cela. C'était, aussi et surtout, la faculté d'aménager les droits et obligations des parties par les clauses du contrat : montant du loyer et durée du bail ; montant du salaire et durée du travail... Or, c'est sous cet aspect que la liberté est de plus en plus fréquemment supprimée : contracter n'est plus que se placer volontairement dans un cadre légal.

Document 7

Les obligations, Ph. Malaurie, L. Aynes, Ph. Stoffel-Munck, 4e édition (2009), DEFRENOIS, lextenso éditions.

Sous couvert d'interprétation, les juges du fond ont, depuis plus de soixante-dix ans, découvert que le contrat de transport de voyageurs comportait une obligation de sécurité : le transporteur ne s'engage pas seulement à transporter un voyageur d'un point à un autre, il s'oblige aussi à l'y faire parvenir sain et sauf – l'analyse de volonté est raisonnable. Il a ensuite été précisé que cette obligation de sécurité était une obligation de résultat – ce qui est à la rigueur plausible –, à laquelle s'adjoignait une stipulation pour autrui : le voyageur stipule en faveur de ses proches – l'analyse de volonté est artificielle –.

Document 8

Avant-projet de réforme du droit des obligations et du droit de la prescription remis au Ministre de la justice en septembre 2005 - « Rapport Catala » – Exposé des motifs.

Effet des conventions à l'égard des tiers (art. 1165 à 1172-3) – J.L. Aubert, P. Leclercq.

(...)

Le **premier paragraphe** énonce, sous l'intitulé « Dispositions générales » les deux principes qui commandent la matière, mettant en lumière la différence de portée de la convention au regard des parties contractantes, d'une part, et des tiers, d'autre part.

(...)

L'article 1165-1 ajoute que « les conventions sont opposables aux tiers... », consacrant le principe d'*opposabilité* des contrats *erga omnes* qu'avaient dégagé peu à peu doctrine et jurisprudence. Le texte souligne le double sens de cette opposabilité qui joue tant à l'encontre des tiers qu'à leur profit, sous la réserve essentielle, à ce dernier égard, qu'ils ne peuvent exiger l'exécution du contrat, ce qui permet de distinguer de façon radicale l'effet obligatoire de l'opposabilité.

(...)

2.2 Composition à partir d'un dossier portant sur l'économie

L'épreuve permet de valoriser :

- la maîtrise des connaissances fondamentales et du sens de l'évolution de la pensée économique ;
 - la capacité d'analyse de mécanismes économiques et d'interprétation de phénomènes économiques ;
 - une argumentation cohérente, structurée et répondant à une problématique construite à partir du sujet.
- La composition s'effectue désormais à partir d'un dossier documentaire, pour autant les exigences rappelées dans le bilan de la session 2011 demeurent.

En aucune façon, cette épreuve ne devient une épreuve « *sur dossier* » (du type note de synthèse): elle est une épreuve « à partir d'un dossier », et « *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 demeure donc une dissertation requérant les mêmes exigences que précédemment, notamment en termes de préparation à l'épreuve, puis de composition du devoir, sur le fond et la forme.

Les documents contenus dans le dossier n'ont pas vocation à traiter de manière exhaustive le sujet: ils ne se suffisent pas à eux-mêmes, doivent être utilisés de manière pertinente et argumentée, et complétés par les connaissances personnelles.

L'évaluation portera sur les mêmes éléments que les sessions précédentes : vérifier la capacité des candidats à se poser une série de questions mettant en lumière les différents enjeux soulevés par le sujet (méthodologique, théorique, politique économique, etc.), illustrés par des exemples pertinents, et l'usage raisonné et approprié du dossier fourni.

Exemple de nouvelle formulation des sujets

Composition d'économie

Sujet:

A l'aide du dossier documentaire ci-joint, vous traiterez, sous la forme d'une dissertation, le sujet suivant:

Croissance économique et politique de répartition des revenus

Rappel: L'épreuve consiste à répondre de façon structurée au sujet posé en se fondant sur les éléments fournis dans le dossier mais aussi en apportant ses connaissances personnelles et des exemples.

Documents

Doc. 1: Ricardo et la théorie de la répartition

« Les produits de la terre, c'est-à-dire tout ce que l'on retire de sa surface par l'utilisation conjointe du travail, des machines et du capital, est réparti entre trois classes de la communauté : les propriétaires de la terre, les détenteurs du fonds ou capital nécessaire à son exploitation, et les travailleurs qui la cultivent.

Pourtant, aux différentes étapes de la société, les parts du produit total de la terre respectivement allouées à chacun des classes sous les noms de rente, de profits et de salaires, seront fondamentalement différentes ; elles dépendront principalement de la fertilité effective du sol, du capital accumulé et de la population, ainsi que du savoir-faire, de l'esprit d'invention et des instruments mis en œuvre dans l'agriculture.

Déterminer les lois qui règlent cette répartition, constitue le principal problème en économie politique. Les écrits de Turgot, Steuart, Smith, Say, Sismondi et bien d'autres, sont autant d'apports à cette science, mais ils nous éclairent de façon peu satisfaisante sur l'évolution naturelle de la rente, des profits et des salaires ».

David Ricardo, *Principes de l'économie politique et de l'impôt*, 1817,
Trad. Française de C. Soudan, Paris, Flammarion, 1992, p. 45

Doc. 2: le « principe de Kalecki »

« Les entrepreneurs capitalistes gagnent ce qu'ils dépensent tandis que les salariés dépensent ce qu'ils gagnent »

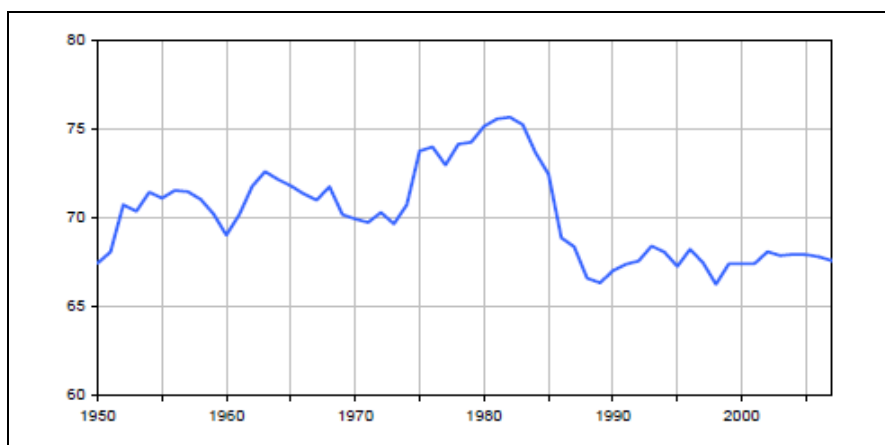
Joan Robinson, « Kalecki and Keynes », in *Economic dynamics and planning, Essays in Honour of Michal Kalecki*, Oxford : Pergamon, 1966, p. 341

Doc. 3: Les “vices marquants” selon Keynes

« Les deux vices marquants du monde économique où nous vivons sont le premier que le plein emploi n'y est pas assuré, le second que la répartition de la fortune et du revenu y est arbitraire et manque d'équité. (...) Il est certain que le monde ne supportera plus très longtemps l'état de chômage [et d'inégalités] qui, en dehors de courts intervalles d'emballement, est une conséquence, et à notre avis une conséquence inévitable, de l'individualisme du régime capitaliste moderne. Mais une analyse correcte du problème permet de remédier au mal sans sacrifier la liberté ni le rendement. (...) L'élargissement des fonctions de l'État, qu'implique la responsabilité d'ajuster l'une à l'autre la propension à consommer et l'incitation à investir, semblerait à un publiciste du xxe siècle ou à un financier américain d'aujourd'hui une horrible infraction aux principes individualistes. Cet élargissement nous apparaît au contraire et comme le seul moyen possible d'éviter une complète destruction des institutions économiques actuelles et comme la condition d'un fructueux exercice de l'initiative individuelle. »

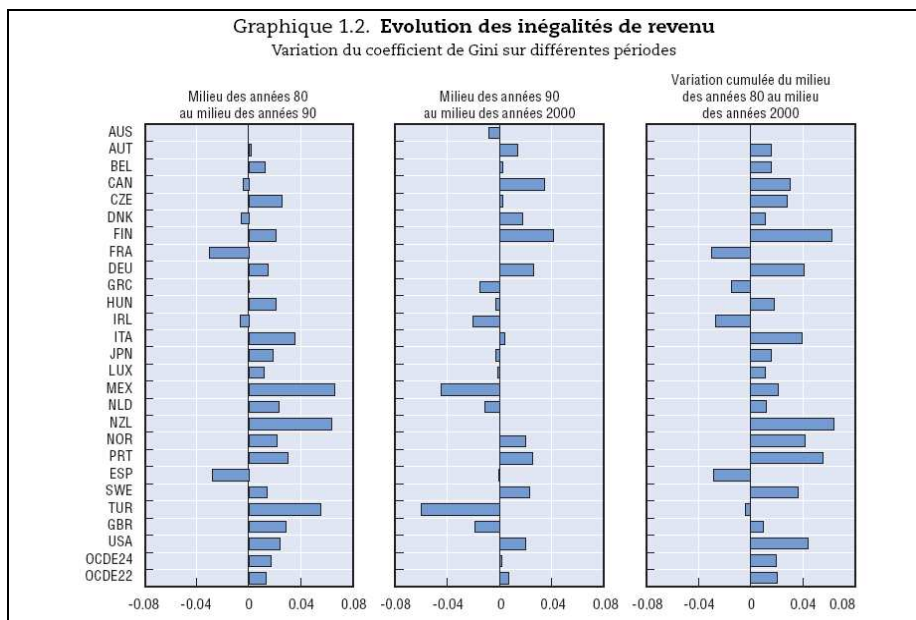
John Maynard Keynes, *Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie* (1936)
(Trad.fr; P. de Largentaye), Chapitre 24

Doc. 4: Part des salaires dans la valeur ajoutée (sociétés non financières, France)



Source : INSEE, Partage de la valeur ajoutée, partage des profits et écarts de rémunérations en France, Rapport au Président de la République, mai 2009, p. 10.

Doc. 5: l'évolution des inégalités de revenu



Source : OCDE (2008), Croissance et inégalités : Distribution des revenus et pauvreté dans les pays de l'OCDE, p. 29

Doc. 6 : Rapport entre le niveau de vie des 10 % les plus riches et celui des 10 % les plus pauvres en France

	1970	1975	1979	1984	1990	1996	2000	2005	2006	2007	2008*
Rapport	4,6	4,1	3,5	3,5	3,3	3,4	3,3	3,2	3,4	3,4	3,5

* Estimation. Revenu après impôts et prestations sociales. Lecture : en 2008, le niveau de vie le plus bas des 10 % les plus riches était 3,5 fois supérieur au niveau de vie le plus élevé des 10 % les plus pauvres. Légère rupture de série en 2005.

Source : Insee, http://www.inegalites.fr/spip.php?article632&id_mot=130

Doc 7: L'évolution en longue période des inégalités de revenu et de patrimoine

(source: T. Piketty, *Croissance économique et répartition des richesses*, Conférence au collège de France, mars 2011)

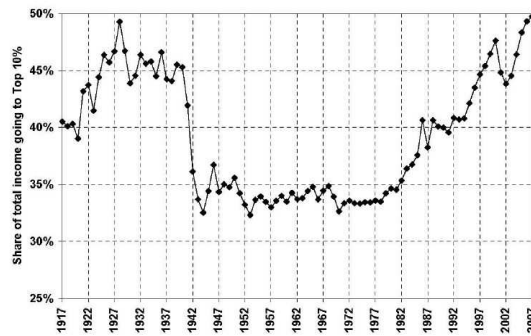
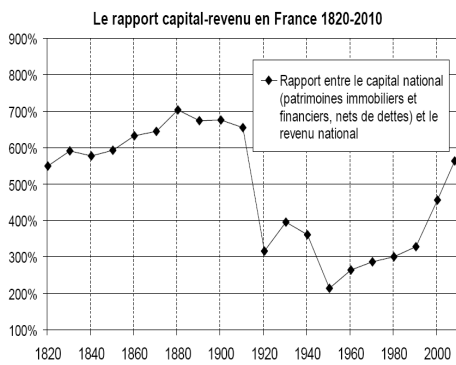


FIGURE 1
The Top Decile Income Share in the United States, 1917-2007

Source: Piketty and Saez (2003), series updated to 2007.
Income is defined as market income including realized capital gains (excludes government transfers).

3 – Étude de cas sur la gestion des entreprises et des organisations

Cette épreuve consiste en l'étude d'une situation pratique relative au domaine de l'option choisie par le candidat.

Durée : 5 heures ; coefficient 1

Commentaire commun aux options

Les candidats doivent s'approprier le référentiel de l'épreuve pour une meilleure maîtrise des compétences attendues : voir programme de chacune des options. L'épreuve demeurant identique, à la durée près, à celle des sessions précédentes, la lecture des rapports des dernières années (et en particulier celle du bilan de la session 2011) fournit les références indispensables à tous les candidats.

Dès la session 2012, la durée de l'épreuve passera de 7 heures à 5 heures. Plus que jamais, 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 doivent lire attentivement les 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 lire régulièrement la presse et les revues spécialisées dans les domaines de la gestion et du management 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 au côté des théories et auteurs consacrés, ce qui implique évidemment la maîtrise d'une littérature de base.

Les manuels fondamentaux sur ces sujets permettent en effet la maîtrise des repères et concepts de base auxquels les sujets font immanquablement référence. Ceci dit, les candidats gagneront là encore en différenciation par une lecture méthodique des textes originaux des auteurs majeurs plutôt que par une lecture sélective d'ouvrages de synthèse. Ils doivent par ailleurs améliorer leurs connaissances techniques, en se tenant au courant de l'actualité et des évolutions.

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. Par exemple :

- Développer une réflexion sur l'intérêt et la pertinence de ces outils et de ces méthodes dans un contexte donné.
- Présenter les calculs sous forme de tableaux.
- Soigner la présentation des copies.

B – Épreuves d’admission

1 – Leçon portant sur le management suivie d’une interrogation

Préparation : 4 heures - Durée : 1 heure - coefficient 1

L’épreuve se déroule en 2 parties. La première est notée sur 15 points, la seconde sur 5 points

Première partie

« Présentation d’une leçon en relation avec les programmes de management des lycées et des classes post baccalauréat. Dans un cadre pédagogique et un contexte d’enseignement donnés, le candidat présente un projet de séquence pédagogique, intégrée dans une progression (leçon, séance de travaux dirigés, etc.). La présentation est suivie d’un entretien avec le jury au cours duquel le candidat est invité à justifier ses choix d’ordre didactique et pédagogique (durée : quarante-cinq minutes maximum [exposé : vingt-cinq minutes maximum ; entretien : vingt minutes maximum] ».

- Le candidat sera d’abord évalué sur la dimension scientifique du sujet. Il devra mobiliser les concepts et théories pertinents, en privilégiant les développements les plus récents. Ce qui suppose une bonne connaissance des débats et des enjeux académiques actuels.
- Il devra ensuite transposer ces savoirs académiques dans le cadre d’une problématique, sur la base du référentiel proposé par le sujet, et justifier ses choix didactiques ;
- La dimension pédagogique concerne les moyens mis en œuvre par le professeur pour conduire sa leçon : actualité du sujet, place dans le référentiel et la progression de cours, définition des objectifs, supports pédagogiques envisagés, transversalités éventuelles, durée de l’action proposée, évaluation, etc. ;
- Le cadre de l’épreuve concerne les programmes de management en classe de première et terminale STG (puis STMG), en classe de BTS tertiaires, en classe de DCG (UE7). Le candidat devra avoir à sa disposition ces différents référentiels, et une bonne connaissance de ces derniers ;
- Le candidat devra également faire l’effort de contextualiser la problématique retenue à l’actualité économique, ce qui suppose un suivi régulier de la vie des affaires. Il pourra inscrire sa réflexion dans le cadre d’organisations privées ou publiques, de petite ou de grande taille, à but lucratif ou non, etc.
- Aucun document ne sera annexé au sujet. Le candidat aura cependant accès au fonds documentaire du centre d’examen lors de sa préparation, et pourra utiliser ses ressources personnelles.

Exemple de sujet

LEÇON PORTANT SUR LE MANAGEMENT ET LA GESTION

DES ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS

(Exposé : vingt-cinq minutes maximum - Entretien : vingt minutes maximum)

SUJET

La responsabilité sociale de l’entreprise

(Référentiel retenu : Programme de management en classe de BTS tertiaires)

- Dans une première partie, vous présenterez l’état de l’art du thème proposé (concepts et théories mobilisables), en insistant en particulier sur les développements les plus récents ;
- Dans une seconde partie, vous envisagerez la transposition didactique, ainsi que la mise en œuvre pédagogique de la problématique retenue, dans le cadre du référentiel proposé.

Deuxième partie

Interrogation portant sur la compétence « Agir en fonctionnaire de l'État et de façon éthique et responsable » (présentation : cinq minutes maximum ; entretien avec le jury : dix minutes maximum).

Le programme est défini par la première des dix compétences que les professeurs doivent maîtriser pour l'exercice de leur métier (cf. B.O. n° 29 du 22 juillet 2010).

Pour cette 2^{ème} partie, les candidats se référeront utilement aux commentaires et aux exemples de sujets donnés dans le bilan de la session 2011.

2 – Exposé à partir d'un sujet portant, au choix du candidat formulé lors de l'inscription, indépendamment de l'option A, B, C ou D choisie

- soit sur les éléments généraux du droit et sur le droit des affaires ;
- soit sur l'économie.

Durée de la préparation : quatre heures ; durée totale de l'épreuve : une heure (exposé : quarante minutes maximum ; entretien : vingt minutes maximum) ; coefficient 1.

Le programme est identique à l'épreuve 2 de l'admissibilité.

La durée de préparation sera de quatre heures. L'épreuve se déroulera pendant une heure avec un premier temps pour un exposé de quarante minutes maximum et un deuxième temps pour un entretien de vingt minutes maximum. Le coefficient sera de 1.

Les candidats peuvent utiliser la documentation qu'ils auront apportée et celle fournie par la bibliothèque du concours.

Cette nouvelle épreuve orale imposera au candidat une solide préparation et un entraînement régulier.

Tout d'abord, les candidats devront, au minimum, connaître les éléments fondamentaux de l'analyse économique ou juridique. Le jury attendra qu'ils aient acquis parfaitement les connaissances requises par les programmes de droit ou d'économie des classes post-baccalauréat tertiaires du lycée.

De plus, les candidats devront pouvoir apprécier l'actualité des débats suscités par le sujet posé et prendre appui sur des connaissances théoriques pour éclairer l'analyse de ce sujet.

Les connaissances théoriques ne constituent pas une fin en soi ; elles sont un moyen pour analyser les idées et/ou les faits qui sont directement concernés par le sujet posé.

Il est indispensable que les connaissances et les informations que doit avoir le candidat soient très bien actualisées, notamment en droit. Quelle que soit l'épreuve, économique ou juridique, la maîtrise du vocabulaire scientifique est une nécessité absolue.

Enfin, il convient de ne pas oublier que l'agrégation est un concours de recrutement d'enseignants : interviennent donc nécessairement, dans l'évaluation des prestations, des facteurs comme le comportement général des candidats et leur aptitude à communiquer et à s'impliquer dans la conduite de leur exposé ainsi que dans leurs réponses aux questions.

À l'exception de ce qui renvoie au caractère pluridisciplinaire de l'ancienne épreuve, les futurs candidats sont invités à suivre les conseils déjà formulés pour l'ancienne épreuve de TEJS.

3. Épreuve de cas pratique dans la spécialité correspondant à l'option choisie par le candidat

Durée de la préparation : quatre heures ; durée totale de l'épreuve : une heure (exposé : quarante minutes maximum ; entretien : vingt minutes maximum) ; coefficient 1.

Le programme est identique à l'épreuve 3 de l'admissibilité.

Cette épreuve est identique dans la forme et la durée à l'ancienne épreuve de spécialité, les candidats se référeront aux rapports des années précédentes et en particulier au rapport de la session 2011.