



Secrétariat Général

Direction générale des
ressources humaines

Sous-direction du
recrutement

MINISTÈRE
DE L'ENSEIGNEMENT
SUPÉRIEUR
ET DE LA RECHERCHE

CONCOURS DU SECOND DEGRÉ – RAPPORT DE JURY

SESSION 2013

**AGRÉGATION
INTERNE
D'ÉCONOMIE ET GESTION**

Rapport de jury présenté par Monsieur Alain SÉRÉ

Président de jury

SOMMAIRE

Sommaire	2
Présentation du concours	3
Composition du jury	3
DONNÉES STATISTIQUES.....	5
Tableau 1 : STATISTIQUES GLOBALES DE LA SESSION 2013	5
Tableau 2 : ANALYSE STATISTIQUE DE L'ADMISSIBILITÉ	5
Tableau 3 : ANALYSE STATISTIQUE DE L'ADMISSION	6
OBSERVATIONS GÉNÉRALES SUR LE CONCOURS.....	7
ÉPREUVES D'ADMISSIBILITÉ.....	8
Première épreuve : Dissertation portant sur le management	8
Deuxième épreuve : Exploitation pédagogique d'un thème.....	18
Option A : Administration et ressources humaines	18
Option B : Finance et contrôle.....	26
Option C : Marketing	34
Option D : Système d'information.....	47
Option E : Production de services.....	54
ÉPREUVES ORALES D'ADMISSION	62
Épreuve d'admission en économie.....	63
Épreuve d'admission de droit.....	92
Épreuve de cas pratique dans la spécialité	119
option A : Administration et ressources humaines	119
Option B : Finance et contrôle.....	137
Option C : action et communication commerciales	151
Option D : système d'information	161
Option E : Production de services.....	164

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

PRÉSENTATION DU CONCOURS

COMPOSITION DU JURY

PRÉSIDENT DU CONCOURS :

Alain SÉRÉ Inspecteur général de l'éducation nationale

VICE-PRÉSIDENTS :

Christine MARSAL Maître de conférences

Hervé KÉRADEC IA-IPR

MEMBRES DU JURY :

Florence ARNAUD	Maître de conférences
Stéphane BALLAND	Professeur agrégé
Dalila BENCHIKH	Professeur agrégé
Jean-Louis BERTRAND	Professeur agrégé
Laurent BERTRANDIAS	Maître de conférences
Catherine BESSE	Professeur agrégé
Frédérique BLONDEL	Maître de conférences
Anne-Marie BOUVIER	Professeur agrégé
Franck BRILLET	Maître de conférences
Martin BRIOT	Professeur agrégé
Vincent CAMET	IA-IPR
Jean-Jacques CARIOU	Professeur agrégé
Cécile CASEAU-ROCHE	Maître de conférences
Pierre CAUMONT	Professeur agrégé
Isabelle COLOMBARI	Professeur agrégé
Josiane COQUET	Professeur agrégé
Christophe CORNOLTI	IA-IPR
Rozenn DAGORN	IA-IPR
Eric DESCHAINTE	IA-IPR
Serge EDOUARD	Maître de conférences
Cédric FAVRIE	Professeur agrégé
Pascal GOUREAUX	Professeur agrégé
Olivia GUILLON	Maître de conférences
Fanny HERVE	Professeur agrégé
Jean-Luc KOEHL	Professeur de chaire supérieure
Brigitte KUTER	Maître de conférences
Philippe LACURIE	Professeur agrégé

Isabelle LALOUP	Professeur agrégé
Philippe LE STER	Professeur agrégé
Xavier LE VEN	Professeur agrégé
Agnès LECOMPTE	Maître de conférences
Jean-Marie MASSONAT	Professeur agrégé
Francine MATHIEU	IA-IPR
Jelloul MESSAOUDENE	Professeur agrégé
Jean-François NOTEBAERT	Maître de conférences
Jessie PALLUD	Maître de conférences
Nicolas PARESY	Professeur agrégé
Corinne PASCO-BERHO	IA-IPR
Nicole PELLEGRIN	IA-IPR
Emmanuelle PLOT	Professeur agrégé
Jean-Pierre POULAIN	Professeur des universités
Hania RENAUDIE	Professeur agrégé
Corinne RENAULT	Maître de conférences
Sylvie ROCHHIA	Maître de conférences
Germain ROUSSEAU	Professeur agrégé
Patrick ROUSSEL	Professeur agrégé
Xavier SCHNEIDER	Professeur agrégé
Pascal SIMON-DOUTRELUINGNE	Professeur agrégé
Guy SOLLE	Professeur des universités
Pascale TERRISSE	Maître de conférences
Patrick THIERRY	Professeur agrégé
Olivier TRONY	Professeur agrégé
Lydie TRUCHETTI	Professeur agrégé

DONNÉES STATISTIQUES

TABLEAU 1 : STATISTIQUES GLOBALES DE LA SESSION 2013

	2010	2011	2012	2013	Variation N, N-1
Nombre de postes					
Concours Public	38	38	38	40	5,26%
Concours Privé	7	7	8	12	50,00%
Épreuves écrites					
Inscrits Public	1100	1369	1210	1265	4,55%
Inscrits Privé	179	234	201	199	-1,00%
Total inscrits	1279	1603	1411	1464	4%
Présents Public (1 ^{ère} épreuve)	532	525	580	585	0,86%
Présents privé (1 ^{ère} épreuve)	99	95	106	101	-4,72%
Total présents (1^{ère} épreuve)	631	620	686	686	0%
Présents Public (2 ^{ème} épreuve)			563	581	3,20%
Présents privé (2 ^{ème} épreuve)			103	97	-5,83%
Total présents (2^{ème} épreuve)			666	678	1,80%

TABLEAU 2 : ANALYSE STATISTIQUE DE L'ADMISSIBILITÉ

Les présents :	Public + Privé	Public + Privé	2012		2013		Variation N, N-1
	2010	2011	Public	Privé	Public	Privé	
Management			580	106	585	101	0,00%
			686		686		
Option A	152 + 36 = 188	151 + 37 = 188	177	36	154	32	-12,68%
			213		186		
Option B	147 + 18 = 165	155 + 17 = 172	161	16	142	18	-9,60%
			177		160		
Option C	199 + 37 = 236	187 + 32 = 219	208	42	204	33	-5,20%
			250		237		
Option D			17	9	19	7	0,00%
	31 + 8 = 39	22 + 7 = 29	26		26		
Option E					62	7	
			0		69		
Totaux toutes options			563	103	581	97	
	529 + 99 = 628	515 + 93 = 608	666		678		1,80%

Les admissibles	2010	2011	2012	2013	Variation N, N-1
Admissibles Public	85 (barre à 22/40)	83 (barre à 22,5/40)	85 (barre à 21,5/40)	90 (barre à 21/40)	5,88%
Admissibles Privé	15 (barre à 21.5/40)	15 (barre à 22/40)	18	23 (barre à 19/40)	27,78%
Total admissibles	100	98	103	113	

TABLEAU 3 : ANALYSE STATISTIQUE DE L'ADMISSION

Admission	2010	2011	2012	2013	Variation N,N-1
Admis Public	38 (pas de LC) Barre à 42,50/80 Soit 10,63/20	38(pas de LC) Barre à 45,50/80 Soit 11,38/20	38(pas de LC) Barre à 45/80 Soit 11,25/20	40 Barre à 44/80 Soit 11/20	5,00%
Répartition des admis public					
Option A	12	8	9	13	44,44%
Option B	7	9	10	10	0,00%
Option C	16	20	17	16	-5,88%
Option D	3	1	2	0	NS
Option E				1	NS
Admis Privé (CAER)	7 Barre à 42/80 Soit 10,50/20	7 Barre à 47,50/80 Soit 11,88/20	8 Barre à /80 Soit /20	12 Barre à 38/80 Soit 9,5/20	50%
Répartition des admis CAER					
Option A	1	1	4	5	25%
Option B	1	0	0	2	NS
Option C	5	5	4	4	0%
Option D	0	1	0	0	NS
Option E				1	NS
Total admis (toutes options)	45 (13+8+21+3)	45 (9+9+25+2)	46 (13 + 10 + 21 + 2)	52 (18+12+20+0+2)	13%

LC = Liste complémentaire

NS = Non significatif

OBSERVATIONS GÉNÉRALES SUR LE CONCOURS

Les quelques 686 candidats présents aux épreuves du concours interne de l'agrégation d'Économie et Gestion, session 2013, confirment le succès d'audience et la stabilité des résultats, particulièrement encouragés par l'ouverture de la nouvelle option E : Production de Services.

Le tassement, très relatif, des barres d'admissibilité et d'admission, n'infirme pas la progression qualitative relevée en 2012 et confirmée en 2013. Dans l'ensemble, en effet, les candidats ont abordé les épreuves écrites et les épreuves orales avec conviction et pertinence, en fournissant des copies généralement bien présentées et des exposés oraux bien structurés.

La session 2013 est marquée par l'ouverture d'une nouvelle option, E : production de services dont le nombre d'inscrits est un signe encourageant pour la reconnaissance d'un niveau académique élevé des professeurs enseignants dans les disciplines de l'hôtellerie-restauration, du tourisme. C'est aussi le signal que la diversité de la discipline Economie et Gestion, par ses 5 options au concours de l'agrégation, ayant comme centre de gravité le management des organisations, première épreuve écrite, est une richesse dont les candidats doivent s'emparer. L'inflexion de son positionnement disciplinaire au sein du concours, entamée en 2012, signe une évolution stratégique pour la discipline : le management des organisations devient le cœur, le socle, de la culture professionnelle des agrégés d'Économie et gestion. Dans le cadre de cette maquette de concours, les disciplines sont interrogées à la fois dans leurs champs scientifiques de référence et dans leur transposition didactique.

L'accentuation du lien scientifique et didactique sera poursuivie au cours des sessions futures : elle doit inspirer le sens de la préparation des futurs candidats. Les fondements conceptuels et théoriques doivent être solides, mobilisés de façon pertinente et construite dans les exposés écrits ou oraux. « Revenir aux fondamentaux » des sciences de gestion, « fréquenter la littérature de référence », établir des liens formels entre les théories et le réel sont autant de leitmotiv qui ont émaillé les commentaires des membres du jury lors des corrections et des interrogations.

La standardisation du questionnement du sujet d'une option à l'autre, l'absence d'autorisation d'usages des référentiels durant l'épreuve sont à présent intégrés par les candidats. Cette année encore, ils ont facilité une meilleure intégration et harmonisation des corrections dans l'épreuve d'exploitation pédagogique, ils ont permis de fixer durablement un cap, une visée, pour cette épreuve, dans son esprit comme dans sa lettre. Rappelons-le, il ne s'agit pas d'une épreuve à caractère technique, elle s'appuie sur la sollicitation d'une réflexion et d'une analyse didactique, valorisées dans un contexte disciplinaire ouvert. Pour autant, elle doit permettre de valoriser le savoir-faire pédagogique de l'enseignant candidat.

Comme pour la session 2013, la session 2014 s'appuiera sur les programmes publiés le 24 avril 2012, consultables à l'adresse suivante :

http://cache.media.education.gouv.fr/file/agregation_interne/46/0/p2013_agreg_int_eco_gest_213460.pdf

Au regard de la faiblesse générale des moyens académiques accordés aux préparations, le jury tient à rendre hommage aux candidats qui ont le plus souvent travaillé seuls et qui, pour certains, se présentent à plusieurs reprises au concours avec courage et persévérance. Les candidats malheureux ainsi que les nouveaux candidats trouveront dans ce rapport d'abondantes indications pour se préparer¹.

**Pour le jury,
Alain Séré
Président du concours**

¹ Ils pourront également trouver un appui tangible pour une FOAD auprès de l'université de Rennes <https://agregation-economie-gestion.univ-rennes1.fr/>

ÉPREUVES D'ADMISSIBILITÉ

PREMIÈRE ÉPREUVE : DISSERTATION PORTANT SUR LE MANAGEMENT

Durée : 5 heures

Coefficient 1

Le sujet de management de la session avait pour libellé :

Sujet : information et pouvoir dans les organisations

STATISTIQUES SUR LES NOTES

	2013	2012
Nombre de copies corrigées	650	680
Moyenne	6,62	6,79
Ecart type	3,37	3,42
Notes < 5	185	194
5 ≤ Notes < 8	243	251
8 ≤ Notes < 10	108	96
10 ≤ Notes < 12	46	63
12 ≤ Notes < 15	46	61
Notes ≥ 15	17	15
Note la plus basse	0,5	1
Note la plus élevée	17	17

La moyenne des notes de la session 2013 (6,62) est sensiblement inférieure à la moyenne de la précédente session (6,79). Parmi les 650 candidats qui ont composé 17% des candidats ont obtenu une note supérieure ou égale à 10.

ANALYSE ET COMMENTAIRES

ANALYSE DU SUJET

Le sujet proposé avait pour objectif d'inviter les candidats à mener une réflexion sur deux thèmes centraux du champ managérial, « information » et « pouvoir ». La difficulté consistait à :

- Définir et délimiter le champ du sujet ;

- Identifier les relations entre les termes du sujet en soulignant l'importance de la conjonction de coordination « et » ainsi que du terme « dans » ;
- Proposer une problématique qui ne soit pas une simple reformulation du sujet.

TRAITEMENT DU SUJET

Définitions et problématisation

1° Le pouvoir

Capacité à produire ou à modifier des résultats en fonction de ses objectifs et de ses besoins propres.

Ou : « Le pouvoir de A sur B est la capacité d'obtenir que, dans sa relation avec B, les termes de l'échange lui soient favorable » (Bernoux, *La sociologie des organisations*, 1985).

Ou « le pouvoir de A sur B se résume en la capacité de A d'obtenir que B fasse quelque chose qu'il n'aurait pas fait sans l'intervention de A » (Dahl, 1957). Pour Weber, le pouvoir représente la probabilité qu'un acteur dans une relation sociale sera en position d'exécuter sa volonté en dépit de résistances (1971). Un pouvoir qui peut être individuel ou collectif (coalition d'acteurs) coalition interne/coalition externe (cf. Mintzberg, *Le pouvoir dans les organisations*, 1986)

- Opérer une distinction entre « avoir le pouvoir sur » (pouvoir sur des objets ou individus) et « avoir le pouvoir de » (capacité de faire, créer, transformer des choses ; capacité au sens juridique)
- Deux approches du pouvoir (J. Rojot, 2003) :
 1. Le pouvoir comme forme implicite de dépendance d'un acteur sur l'autre. La dépendance peut être réciproque ;
 2. La source essentielle de dépendance, c'est l'incertitude (perspective Crozienne) : l'impossibilité d'éliminer l'incertitude dans le fonctionnement de l'organisation conjuguée à une impossibilité de tout prévoir, génère du pouvoir. Le pouvoir des individus est lié à leur capacité à faire régner l'incertitude dans leurs actions ou dans la fourniture d'informations. Comme le souligne Jacques Rojot, ce pouvoir de chacun c'est l'incertitude qui existe chez les autres, sur l'exercice qu'ils feront de leur propre liberté...
- La relation de pouvoir peut être rapprochée de la notion de dépendance. Plus la dépendance d'un ou plusieurs individus augmente par rapport à A, plus le pouvoir sera important. Cette dépendance est proportionnelle à l'importance, la rareté et au caractère non substituable d'une ressource

Le pouvoir informationnel

- Passage d'un capitalisme matériel à un capitalisme immatériel ou capitalisme informationnel (Manuel Castells, 2001),

- L'importance du « pouvoir informationnel » : détention inégale d'information, asymétrie d'information. Plus précisément « le pouvoir informationnel d'une unité économique est sa capacité de modifier, par action directe ou indirecte, au moyen de l'information, le comportement, les conditions ou les résultats économiques d'autres unités, dans le but d'obtenir un avantage économique net » (Thépaut, 1997).

Aspects critiques du pouvoir

Michel Foucault (*Le sujet et le pouvoir*, 1994) insiste sur le caractère relationnel du pouvoir et montre que celui-ci est gouvernement en tant qu'« agir sur les possibilités d'action d'autres individus », « structurer le champ d'action éventuel des autres ». Foucault propose une conception réticulaire des rapports de pouvoir ancrés dans des relations entremêlées et dont l'objectif est d'effacer toute forme d'autonomie. Le pouvoir fonctionne à deux niveaux :

- Un niveau disciplinaire : production et individualisation des sujets ;
- Un niveau juridico-politique : dont l'objectif est de masquer les modes d'assujettissement lesquelles sont par nature inégalitaires et dissymétriques.

La réflexion de Michel Foucault permet d'ajouter au questionnement classique du type : qui a le pouvoir ? Qui le détient ?...une réflexion portant sur ce que Michel Foucault qualifie de « dispositifs de pouvoir » c'est-à-dire des techniques, stratégies et des formes d'assujettissement créées par le pouvoir.

Comme le soulignent Boltanski et Chiappello dans *Le nouvel esprit du capitalisme* (1999), le salarié, contrairement à une entreprise hiérarchique, est au cœur d'une multitude de contrôles. Les nouvelles technologies de l'information constitueraient alors un « dispositif de pouvoir » permettant d'opérer une traçabilité du salarié.

- Avec, comme paradoxe ou de double contrainte entre conformité et autonomie (décentralisation du pouvoir par des pratiques de participation et de délégation) : mythe de l'empowerment.
- Ambiguïté de la transparence du pouvoir pour renforcer le contrôle.
- Le travailleur est désormais exposé à une multitude de contrôles contrairement à une entreprise hiérarchique. Les nouvelles technologies produisent une quantité d'informations qui rendent le salarié « traçable » (un salarié en permanence connecté à son entreprise) : voir la réflexion critique de François Dupuy (*Lost in management*, 2011), « progressive liquéfaction des relations de pouvoir traditionnelles dans les communautés de travail ». Loin d'avoir disparu, le pouvoir est « descendu de plusieurs crans pour se disperser à la base, au niveau des intermédiaires et des exécutants » : la crise aboutit à la multiplication des outils de contrôle, de reporting ...

Le pouvoir est nécessairement relationnel (il n'est pas un attribut d'un individu isolé) et partiellement réciproque (la relation entre A et B est à double sens, même si elle n'est pas

équilibrée). Ce qui est intéressant, c'est que l'information va jouer un rôle sur cette relation et sur le degré de réciprocité.

Le pouvoir dans l'organisation se réfère à des notions comme la gouvernance, la théorie de l'agence, la théorie des parties prenantes (salariés, associations, société, syndicats par exemple), les contre-pouvoirs (le marché, la presse, les normes, les valeurs).

- On peut distinguer le pouvoir dans l'organisation du pouvoir de l'organisation. D'où deux possibilités d'appréhender le sujet :

❶ Au sens strict : le pouvoir dans l'organisation provient de l'autorité légale (fonction hiérarchique) et/ou de la maîtrise d'une ressource, d'une compétence. Parmi les ressources critiques figure l'information c'est à dire la maîtrise d'une zone d'incertitude (Crozier). D'où un premier élément de problématisation qui doit, normalement, dans l'introduction de la dissertation, amener un questionnement sur la notion d'information, donc sur sa définition.

❷ Dans un sens plus large : le pouvoir de l'organisation vient essentiellement du « pouvoir informationnel » c'est-à-dire de la capacité d'une organisation à obtenir un avantage grâce à la maîtrise de son système d'information.

2° L'information

Marschak définit l'information comme « l'ensemble des messages potentiels associés avec un instrument d'information (une source ou un canal) ». Il associe clairement l'information à la décision en précisant que cette dernière va être prise sur la base d'un message qui est identique à la donnée produite par le renseignement ou l'expérience. Hirshleifer (1973) précise que l'information est ce qui permet de réduire l'incertitude et donc d'améliorer la prise de décision.

La détention de l'information comme la maîtrise de sa circulation (c'est à dire les moyens de communication) peuvent être sources de pouvoir. Elles peuvent aussi en être la conséquence lorsque les acteurs utilisent de manière stratégique les leviers dont ils disposent dans leurs relations avec les autres pour obtenir de l'information, il peut s'agir par exemple des moyens de « révélation de l'information » dans la théorie des asymétries d'information.

Une question se pose de savoir s'il existe une information objective (indépendante des acteurs) accessible sans coût de transaction. Ce qui est loin de la réalité en vertu de la rationalité chaque individu... d'où une « rente informationnelle »

L'information qui circule dans l'organisation peut être caractérisée par :

- Son objet : elle peut porter sur des éléments de contexte (position concurrentielle de l'organisation, connaissance du marché...) ou des éléments internes à l'organisation.
- Ses détenteurs et sa transparence : par exemple, est-elle asymétrique ?
- Sa fluidité : circule-t-elle ?
- Ses médias : comment circule-t-elle ? Par quels canaux ?

3° Dans

Ce petit mot n'est pas anodin dans la compréhension du sujet ! « Dans » suggère qu'on va s'intéresser aux relations de pouvoir et d'information *à l'intérieur* des organisations. Même si l'information traitée peut porter sur le contexte ou l'environnement de l'entreprise (donc sur l'extérieur), et même si, in fine, les relations intra-organisationnelles ont un effet sur le pouvoir *de* l'organisation sur son environnement, le lien doit toujours être fait avec ce qui se passe entre les parties prenantes (ou « groupes de pouvoir », ou « membres » des organisations, selon l'approche retenue). Toutefois, il était possible de s'interroger sur les interactions entre le pouvoir « dans » et le pouvoir « de » : le pouvoir et l'information dans les organisations peuvent-ils être distingués du pouvoir de l'organisation ? La gestion de l'information dans une organisation n'est-elle qu'une nécessité pour acquérir un pouvoir sur l'environnement ?

Si ces questions peuvent être légitimes; les candidats qui ont traité du « pouvoir de l'organisation » plus que du « pouvoir dans l'organisation » étaient hors-sujet. De même, c'est bien l'information et sa circulation dans l'organisation qu'il convient de développer prioritairement, même si cette information peut porter sur des éléments de contexte extérieurs à l'organisation. Ainsi, l'information acquise sur l'environnement concurrentiel (état du marché, des concurrents...) est un facteur de pouvoir ou d'avantage concurrentiel mais cela reste hors-sujet à moins de montrer comment l'appropriation et la circulation de cette information entre les parties prenantes de l'organisation en font un élément de pouvoir pour ces parties prenantes et pour l'organisation elle-même. **On rappelle donc ici que tous les mots du sujet sont importants et que la différence entre un candidat moyen voire médiocre et un bon voire très bon candidat se fait sur la précision du traitement du sujet.**

En effet, traiter du pouvoir DE l'organisation est hors sujet. En revanche, le candidat peut opérer une distinction entre l'information produite en interne et celle issue de l'environnement. On peut alors faire référence à la problématique de la différenciation/intégration et la création d'une rente informationnelle.

4° Les organisations

Le pluriel permet de prendre en compte la circulation de l'information entre les organisations.

Le pluriel invite également à opérer des différenciations dans la relation information-pouvoir-organisation : la relation information – pouvoir est-elle différente d'une organisation à une autre (petite /grande/publique/privée), entre les organisations d'une même entité ? L'organisation jouerait alors un rôle plus ou moins modérateur de cette relation information-pouvoir.

ÉLÉMENTS DE TRAITEMENT DU SUJET

Quelques approches théoriques du pouvoir dans l'organisation :

- Weber : Le pouvoir charismatique (fondé sur les croyances) , le pouvoir traditionnel (fondé sur les règles et les usages) et le pouvoir rationnel-légal , c'est d'ailleurs plutôt une légitimité.

- E. Enriquez : auteur de référence sur le pouvoir (Jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise – 1997).
- Crozier et Friedberg (« l'acteur et le système » 1977) rejettent ce modèle bureaucratique qui ne repose que sur des relations de pouvoir empêchant l'organisation d'éliminer ses dysfonctionnements et qui ignore l'influence des relations et des jeux stratégiques que peut développer tout salarié (l'organisation est « un construit social »)
- Mintzberg distingue deux formes de coalition : la coalition interne (dirigeants, salariés,...) c'est-à-dire les acteurs et associés directs à la vie de l'organisation et la coalition externe (fournisseurs, clients, investisseurs,...) c'est à dire les partenaires. Partant de là il identifie différentes configurations du pouvoir.
- Dahl définit le pouvoir non pas comme un attribut des acteurs mais comme une caractéristique des relations entre les agents : « A a du pouvoir sur B dans la mesure où il peut faire faire à B quelque chose que B n'aurait pas fait autrement ». La base du pouvoir d'un agent consiste dans toutes les ressources qu'il peut exploiter pour affecter le comportement d'un autre.
- R.M. Cyert et J.G. March, définissent l'entreprise comme une "coalition politique" composée de participants tels que les actionnaires, les fournisseurs, les clients et le personnel (où le dirigeant joue le rôle d'arbitre politique). L'information et la décision y sont donc des enjeux de négociations et de pouvoir entre les acteurs.

L'étude du pouvoir de l'organisation et ses liens avec l'information prend ses sources dans les travaux de François Perroux : économiste mais dont les travaux sont aisément transportable à la sociologie des organisations, il est le premier à discuter de la notion aujourd'hui admise par tous, de pouvoir informationnel et de rente informationnelle : Le « pouvoir informationnel » d'une organisation, repose sur une possession inégale d'information et est défini comme la capacité de cette organisation à modifier, au moyen de l'information, le comportement d'autres organisations dans le but d'obtenir un avantage net. Cet avantage appelé « rente informationnelle » consiste par exemple en l'obtention d'un gain économique comme une part plus importante de marché.

Ci-dessous figurent quelques éléments sur la place de l'information dans la théorie des organisations, socle commun du programme de management. Cependant, on attendait de la part des candidats une prise de distance avec ces théories qui sont souvent datées.

- En 1937, Coase définit la firme comme un mode de coordination alternatif au marché en présence des coûts de transaction générés principalement par les problèmes d'accès à l'information (liés à l'imperfection de l'information). De ce point de vue, c'est bien la disponibilité de l'information et son coût qui déterminent l'existence de la firme. Ce n'est que lorsque l'information devient imparfaite que se pose le problème de l'organisation interne, qui va être selon lui une façon efficiente d'utiliser le savoir spécialisé. La rationalité limitée provient précisément de l'incapacité des individus à traiter l'ensemble des informations en provenance de leur environnement. Les organisations peuvent être

appréhendées comme une réponse nécessaire aux problèmes informationnels (asymétries d'information).

- Akerlof, Spence et Stiglitz : l'asymétrie de l'information et son influence sur le comportement des organisations.
- La théorie de l'agence de Jensen et Meckling (1976) propose une réflexion pour la protection des intérêts de l'actionnaire face aux risques que représentent les comportements opportunistes des dirigeants et les asymétries informationnelles.
- Simon (1947) considère que le problème posé par l'information réside non pas dans sa rareté mais dans sa surabondance en raison du développement des systèmes d'information. « La ressource rare n'est plus l'information mais la capacité à la traiter ».

PROBLÉMATIQUE POSSIBLE

La notion de pouvoir se retrouve dans de nombreux travaux. Souvent il est fait allusion au pouvoir de l'information pour expliquer le fonctionnement des organisations. Il s'agit alors plus précisément du pouvoir exercé grâce à l'information en le distinguant par exemple de la contrainte ou de l'autorité. Il est compris comme la capacité d'une organisation à obtenir, dans ses relations avec une autre organisation un avantage de prix, de profit, de part de marché, etc. Mais il s'agit là d'une « rente informationnelle » passagère ce qui implique de développer des stratégies informationnelles pour maintenir ou régénérer cette rente.

Quelle que soit la problématique retenue, on attend du candidat qu'il prenne clairement en introduction le temps de l'exposer, de souligner les tensions, et d'exposer les difficultés liées aux termes du sujet.

3. COMMENTAIRES SUR LES COPIES

SUR LE FOND

Le jury relève un traitement biaisé du sujet lié au tropisme des spécialités (options au concours : systèmes d'information, comptabilité, marketing...) des candidats, ce qui conduit à une considération étroite du sujet :

Certains candidats ont traité le sujet sous l'angle du « système d'information » plus que de « l'information ». Cette approche a une certaine pertinence (comme le montre la notion de « pouvoir informationnel »), à condition que cela n'entraîne pas trop le candidat vers des traitements purement orientés « informatique » qui sont restrictifs par rapport à l'énoncé du sujet.

D'autres candidats ont évoqué l'information que sous l'angle du contrôle de gestion ou de la comptabilité : l'information est en effet mobilisée dans l'organisation pour l'évaluation, le reporting, etc, ce qui a bien sûr des liens avec le pouvoir. Mais là encore cela ne doit pas éluder les autres dimensions de l'information.

Une bonne copie doit prendre de la distance par rapport aux différentes spécialités de la gestion. L'épreuve de management est plus générale.

Beaucoup de copies reprennent l'intitulé du sujet sans proposer de problématique pertinente. Cette insuffisance de travail préparatoire sur les termes du sujet et les relations entre eux conduit le plus souvent à un traitement partiel du sujet et à un plan se résumant à un « catalogue » d'idées avec un propos souvent « normatif ». Pis, certains candidats semblent adopter le même type de plan quel que soit le sujet posé.

En introduction, les accroches sont souvent maladroites et sans rapport avec le sujet. Les termes du sujet sont souvent mal définis ;

La problématique ne traduit pas toujours le résultat d'une réflexion aboutie, elle est le plus souvent réduite à une série de questions sans niveau hiérarchique et sans lien de dépendance. Il convient de rappeler que la problématique est l' « art de poser les problèmes » (dictionnaire le Robert). Problématiser consiste alors à interroger un sujet sous différents angles, de sorte à mettre en lumière un ou plusieurs problèmes. Il s'agit ensuite d'organiser, articuler, hiérarchiser les problèmes et de répondre de manière argumentée au questionnement. La problématique est le fruit d'une réflexion personnelle du candidat, en phase avec l'intitulé du sujet. Beaucoup de candidats commettent l'erreur de vouloir calquer une problématique type plus ou moins en rapport avec le ou les champs du sujet, et non sur le libellé du sujet.

Certains candidats proposent un plan qui ne correspond pas à la problématique annoncée. Par ailleurs, beaucoup de développements ne présentent pas de cohérence par rapport au plan proposé ou sont parfois hors-sujet. Ce défaut de structuration du raisonnement et les arguments hors-sujet ont été pénalisés par le jury.

Certains candidats mènent une réflexion très empreinte d'autres disciplines que les sciences de gestion – en général, l'économie, la sociologie ou la philosophie (sans pourtant manifester de connaissances très pointues dans l'un de ces domaines) –, ce qui les entraîne vers le hors-sujet : si le management mobilise effectivement des connaissances interdisciplinaires parfois abstraites, le candidat ne doit pas perdre de vue qu'elles doivent servir à analyser des problèmes managériaux concrets.

SUR LA FORME, la plupart des copies se conforment aux attentes quant à la structure de la dissertation. En revanche, le jury relève des confusions théoriques et un manque de précision dans les références citées.

CONSEILS AUX CANDIDATS

Définitions des termes

Trop de candidats négligent les définitions. Certains « oublient » de définir un ou plusieurs des termes du sujet. D'autres définissent les termes mais s'acquittent de cette tâche de manière assez scolaire en présentant les définitions les unes après les autres sans montrer en quoi leur

articulation sert à établir une problématique. Rappelons que les définitions doivent amener une problématisation.

Le terme « dans » a souvent été oublié des définitions et/ou des raisonnements.

Problématisation

Il est nécessaire de mettre en évidence une tension, une contradiction, un problème, *à partir des définitions que l'on a données des termes du sujet*. La présence d'une ou plusieurs questions à la fin de l'introduction ne fait pas illusion si le candidat n'a pas mené ce travail de problématisation en amont.

On déconseille aux candidats de poser plusieurs questions d'affilée. En général, cela revient à lancer des pistes de réflexion disjointes et inabouties qui laissent le correcteur désorienté (à laquelle ou auxquelles de ces multiples questions le candidat entend-il finalement répondre dans le corps de son développement ?). Il faut par ailleurs s'assurer que le plan annoncé est cohérent avec la problématique proposée : l'annonce de plan doit répondre à *une* unique question qui résume le problème mis en évidence dans la phase de problématisation.

De manière générale, le jury rappelle aux candidats que la dissertation est un exercice d'argumentation et ne peut être réduite à une juxtaposition de connaissances aussi pertinentes soient-elles. Il est conseillé aux candidats de mener un réel travail sur méthodologie de la dissertation, d'acquérir les concepts et théories managériales à partir d'ouvrage de base (voir bibliographie), de lire de manière continue des revues à dominante managériale (Economie et Management, L'Expansion Management Review, Gérer et comprendre, Réalités industrielles) ou plus généralistes (Le Monde, Les Echos,..). Enfin, les candidats sont invités à faire preuve de recul et de discernement dans leurs lectures.

BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE :

Aubert N., Gruerre J.-P., Jabes J., Laroche H., Michel S. Management, aspects humains et organisationnels (Coll. Fondamental, 8^e Ed.), PUF, 2005

Bernoux P., Sociologie des organisations, « Repères », 2002

Charreire-Petit S., Huault I., (sous la direction de), Les grands auteurs en management, Édition EMS, 2^{ème} édition, 2009

Coriat B., Weinstein O., Les nouvelles Théories de l'entreprise, Librairie générale française, 1995

Desreumaux A., Lecocq X., Warnie V., Stratégie, Pearson Education France, 2^{ème} édition, 2009

Johnson G., Scholes K., Frery F., Stratégie, Pearson Education France, 8^{ème} édition, 2008

Kast R., Théorie de la décision, La Découverte, « Repères », 2002

Lampel J., Mintzberg H., Ahlstrand B., Safari en pays stratégie : L'exploration des grands courants de la pensée stratégique, Pearson Education, 2^{ème} édition, 2009

Livian Y.-F., Organisation. Théories et pratiques (3^e éd.), Dunod, 2005

March J., G., Simon H. A., Les Organisations, Dunod, 1969.

Ménard C., L'Économie des organisations, La découverte, 2002

Mintzberg H., Le Management : voyage au centre des organisations, Éditions d'Organisation, 2004

Porter M., L'avantage concurrentiel, Philippe de lavergne (trad), Dunod, 2003

Robbins S., DeCenzo D., Gabilliet P., Management - L'essentiel des concepts et des pratiques- 7e édition, Pearson Education-2011

Saussois J-M. (dir.), Les organisations. Etat des savoirs, Paris, Editions Sciences Humaines, coll. « Ouvrages de synthèse », 2012.

Sfez L., Critique de la décision (4^e éd.). Presses de la Fondation nationale des Sciences politiques, 1992

Thietart R., A., Xuereb J-M., La stratégie d'entreprise, Dunod, 2004

Torrès-Blay O., Économie d'entreprise : organisation, stratégie et territoire, Economica, 3^{ème} édition, 2009

Williamson O. E., Les Institutions de l'économie, InterÉditions, 1994

DEUXIÈME ÉPREUVE : EXPLOITATION PÉDAGOGIQUE D'UN THÈME

Exploitation pédagogique d'un thème relatif à l'économie et à la gestion des entreprises et des organisations portant sur l'une des quatre options, selon le choix formulé par le candidat au moment de l'inscription.

Durée : 5 heures

Coefficient : 1

Options proposées au concours 2013 :

option A : administration et ressources humaines ;

option B : finance et contrôle ;

option C : marketing ;

option D : système d'information ;

option E : production de services ;

OPTION A : ADMINISTRATION ET RESSOURCES HUMAINES

Le sujet : Politique de rémunération et motivation des salariés

L'optimisation salariale et la motivation des salariés sont deux éléments stratégiques pour la création de valeur et la performance des organisations.

Les DRH (directions des ressources humaines) estiment que la politique salariale doit permettre de reconnaître la contribution des salariés à l'atteinte des objectifs de l'entreprise, de valoriser la montée en compétence et de fidéliser les compétences clefs dont l'entreprise a besoin. Par ailleurs, la gestion des ressources humaines a des objectifs de performance économique, mais aussi sociale. Les pressions exercées par les parties prenantes et la réglementation influencent les pratiques de GRH.

À partir du sujet proposé, vous présenterez une composition structurée mettant en valeur votre réflexion didactique et pédagogique dans le cadre d'un enseignement destiné à des étudiants en STS assistant de manager. Votre proposition comportera une explicitation des objectifs cognitifs et méthodologiques envisagés et s'appuiera sur des références scientifiques précises. Vous pourrez illustrer vos propos à l'aide d'exemples de supports de formation et d'évaluation. Vous justifierez clairement vos choix.

	Statistiques
Nombre de copies corrigées	186
Moyenne	7.25
Notes < 5	51
$5 \leq \text{Notes} < 8$	49
$8 \leq \text{Notes} < 10$	31
$10 \leq \text{Notes} < 12$	25
$12 \leq \text{Notes} < 15$	27
Notes ≥ 15	3

1. ANALYSE DU SUJET

Ce sujet fait référence à la motivation et la rémunération. Ces deux notions sont intimement liées dans les sciences de gestion car elles ont une influence réciproque forte. C'est sur cette influence que le candidat est amené à proposer une réflexion.

Au travers l'analyse de ces champs de réflexion et de la mise en évidence de leurs interrelations, le candidat était invité à montrer sa maîtrise de chacune de ces deux notions, centrales du programme des Ressources humaines, et sa capacité à les associer dans une perspective de gestion et de pratique des ressources humaines.

Les liens entre motivation et rémunération sont en effet bien plus complexes qu'il ne le paraît lors d'une analyse rapide. Dans la pratique des entreprises, la gestion plus ou moins adaptée de ces deux champs peut aboutir autant à un engagement fort des salariés dans la réussite de l'organisation qu'à des conflits lourds et durables.

DÉLIMITATION DU SUJET

Les deux termes formant le sujet devaient être précisés afin de cerner la réflexion proposée par le candidat.

Le premier est le terme politique de rémunération.

La politique de rémunération est l'ensemble des choix faits par une organisation afin d'atteindre des objectifs financiers, organisationnels ou encore stratégiques. La rémunération est la détermination des éléments qui vont constituer la masse salariale ; elle est constituée de l'ensemble des charges qui vont correspondre à des éléments de rétribution des salariés. Le terme

« politique de rémunération » utilisé dans le sujet devait amener le candidat à placer dans sa réflexion une présentation des composantes possibles d'une rémunération et mettre en le fait que cet agencement est organisé, structuré afin d'orienter le comportement des salariés. La rémunération devient ainsi un véritable outil de management, une composante de la politique de management de l'organisation. Les politiques pouvaient alors être illustrées par le candidat à l'aide d'exemples d'entreprises réelles.

La politique de rémunération est au centre de trois problématiques :

- la formation et le contrôle de la masse salariale,
- la prise en compte du contexte pour s'insérer dans une logique acceptable aux yeux du salariés/citoyen,
- l'influence de l'entreprise sur le comportement des salariés.

Sans complètement ignorer les deux premiers, le sujet invite à s'interroger notamment sur le troisième aspect.

Le second est le terme motivation.

La motivation est l'ensemble des ressentis d'une personne la poussant à effectuer une tâche. La réflexion sur la motivation faite par les DRH concerne toutes les composantes de l'environnement du salarié qui ont un impact sur son envie de travailler.

POINTS DE CONTENU THÉORIQUE

Plusieurs cadres théoriques et auteurs pouvaient être mobilisés.

- Approche néo-classique de la rémunération en économie et les premières approches managériales (H. Ford, F. Taylor) s'appuient sur l'idée que la rémunération est le principal facteur de motivation d'un salarié. La rémunération permet au salarié de répondre à différents besoins hiérarchisés (pyramide de A. Maslow, 1954). La rémunération est gérée de manière essentiellement collective, en fonction de critères objectifs par exemple de niveau hiérarchique. Cela n'exclue pas une variabilité de la rémunération globale en fonction de la performance ; ainsi une rémunération à la tâche peut être fixée pour tous au même niveau, mais chacun des salariés n'effectuera pas le même nombre de tâches dans la journée.

- la théorie de l'équité (J.S. Adams, 1965) met en avant le sentiment éprouvé par un salarié lorsqu'il compare sa propre perception de l'effort fourni et sa propre perception de la rétribution obtenue. Ce sentiment est comparé par le salarié à celui de salariés de son organisation (équité interne) et de salariés en dehors de son organisation (équité externe).

- Tous les facteurs de rémunération (facteurs de motivation/ de satisfaction, F. Herzberg, 1966) ne sont pas interprétés de la même manière par les salariés. Certains sont considérés comme un dû et n'ont pas d'impact direct sur la motivation, d'autres sont au contraire considérés comme un bonus et la recherche de l'obtention de ce bonus incite à la performance individuelle et collective.

- La théorie de la contingence qui met en avant le fait qu'il n'y a pas une bonne structure d'organisation supérieure à toutes les autres, mais certaines sont plus ou moins adaptées à certains environnements. Dans ce cadre, P. R. Lawrence et J. W. Lorsch (1967) montrent que l'organisation ne constitue pas un ensemble homogène mais qu'elle se compose de groupes distincts. Ils abordent la notion de « culture organisationnelle » et des liens entre les sous-ensembles différents de l'organisation et leur environnement (environnement scientifique, technico-économique et de marché). Ils montrent également qu'il faut des outils de coordination pour contrecarrer les effets potentiellement déstabilisateurs de la coexistence de sous-cultures au sein de l'organisation. Il est important que l'ensemble des acteurs de l'organisation partage, par l'intermédiaire d'outils d'intégration, un ensemble de pratiques communes.

- La théorie de l'acteur stratégique et analyse stratégique des organisations (M. Crozier et E. Friedberg, 1970, 1977) et celle de l'identité au travail (R. Sainsaulieu, 1977) mettent en évidence les stratégies d'acteurs (individuelles et/ou collectives) et leurs identités qui vont plus ou moins interagir avec celles de l'organisation.

- La politique de rémunération peut être analysée comme un outil utilisé pour influencer les perceptions et les croyances des individus de manière à produire les comportements souhaités (B. Sire, 1993). Offrir des stock-options ou développer l'actionnariat salarié est un outil pour inciter les salariés à prendre en compte le cours de bourse dans leurs actions ou à rester dans l'entreprise puisque cet outil de rémunération est pensé dans la durée. La variabilité d'une rémunération en fonction du chiffre d'affaires ou de la marge ou des deux indicateurs va avoir des effets différents sur le comportement de commerciaux. Selon les cultures d'entreprise, des résistances plus ou moins fortes à ces influences peuvent apparaître.

- La pyramide des rémunérations selon G. Donnadieu (1997) montre la variété des composantes de la rémunération, dont la rémunération directe (salaire de qualification, de performance, primes fixes et variables), les périphériques légaux (participation, intéressement, plan d'épargne entreprise, l'actionnariat salarié), les périphériques sélectifs attribués sans critère particulier (avantages en nature, frais de représentation...) et les périphériques statutaires accordés en fonction du statut (mutuelle, maison de retraite, remises sur les produits de la société...)

En complément de ces approches pouvaient être mobilisées les notions de salaire d'efficience, de GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) ou de subjectivité du ressenti (en ce qui concerne la réflexion sur la motivation) et des auteurs tels E. Penrose, V. Vroom ou encore M. Thévenet.

Les apports théoriques pouvaient être utilisés pour montrer la complexité du lien entre rémunération et motivation dans une démarche intégrant le temps : la rémunération à un moment donné et ses liens avec la motivation sur une période.

Une mise en lumière du cadre juridique était pertinente, notamment en ce qui concerne les aspects liés à la rémunération. Les évolutions très récentes n'étaient cependant pas attendues).

La problématique générale du sujet consistait principalement à traiter de l'impact de la rémunération sur la motivation du salarié et des limites de cet outil de motivation.

Des problématiques possibles :

- 1. La rémunération est-elle un facteur de motivation suffisant pour assurer la performance de l'organisation ?
- 2. Comment concilier une rémunération, définie comme un coût pour l'organisation, et une rémunération, qui détermine le degré de motivation du salarié ?

2. PARTIE DIDACTIQUE

Après avoir explicité les références théoriques pertinentes permettant de répondre à la question des « Politique de rémunération et motivation des salariés », le libellé de l'épreuve demandait au candidat de définir ses objectifs cognitifs, méthodologiques et d'argumenter sa transposition didactique. Il attendait un exemple de support de formation et d'évaluation et une justification des choix. Cette année, cette transposition s'adressait à des étudiants de STS « Assistant de manager ».

La didactique consiste à s'interroger sur les savoirs à enseigner dans un ensemble cohérent qui précise :

- le positionnement du thème par rapport à un niveau d'étude et les points du référentiel correspondant,
- les objectifs de la séance (ou séquence) et pré requis ;
- la situation de la séance dans une progression ;
- les notions et compétences associées que les étudiants doivent acquérir.

Des transversalités avec le droit et le management étaient attendues.

Le jury a apprécié des constructions de séquences bien élaborées et complètes : objectifs, déroulement, supports fournis, moyens mis à disposition ainsi qu'une mise en activité des étudiants et une évaluation. Le jury rappelle que la proposition pédagogique doit être en lien direct avec le sujet traité dans la partie scientifique.

Les candidats doivent aller vers davantage d'analyse de leur proposition, en précisant par exemple les raisons des choix pédagogiques, des objectifs de la séance, du contexte d'organisation choisi et de l'organisation pédagogique (atelier métier, cours, TD, travaux de groupe, stages etc.).

Les candidats avaient plusieurs possibilités de traitement du sujet en se positionnant sur une ou plusieurs des finalités suivantes du référentiel BTS AM :

FINALITÉ 1 :

- Contribuer à la cohésion des groupes / Instaurer un climat de travail favorable
- Assurer l'interface entre le (ou les) manager (s) et l'environnement (interne, externe, international)

FINALITÉ 4 :

- Contribuer à l'amélioration de l'organisation

FINALITÉ 5 :

- Participer à la gestion administrative des salariés (gestion de la paye...)

Les choix des candidats ont porté principalement sur les finalités 5 et 2. Les finalités 2 et 3 n'étaient cependant pas pertinentes pour le traitement de ce sujet.

COMMENTAIRES DU JURY

SUR LE FOND :

Les meilleures copies ont su mobiliser les connaissances théoriques au service d'une réflexion argumentée et construite, et en se référant à des exemples d'entreprises et/ou d'organisations apportant un éclairage adapté aux démonstrations. Au-delà des théories mobilisées, il est indispensable de pouvoir illustrer et argumenter, voire même introduire la problématique, à travers des exemples concrets d'organisation.

Concernant l'introduction, les accroches pertinentes ont fait référence à l'actualité ou à des références plus théoriques situant le sujet. Une introduction bien construite se fonde sur une réflexion personnelle proposant une définition des termes clefs, introduisant certains auteurs pertinents et une problématique concernant le sujet.

Enfin, il a été regretté l'absence de prise en compte d'une contextualisation et plus particulièrement celle liée au tissu économique et social (des entreprises en général et de la France en particulier) fondé sur les PME (Petites et moyennes entreprises).

Le jury rappelle que les références théoriques sont nécessaires mais doivent être mises en lien avec les idées développées. La réflexion doit être également étayée par des exemples variés et développés d'organisations.

Le jury encourage les candidats à poursuivre leurs efforts de préparation, en particulier dans l'actualisation des connaissances théoriques.

Concernant la partie exploitation pédagogique du sujet, les candidats doivent être en mesure de justifier leur cadrage didactique. Il est indispensable de bien connaître le référentiel du BTS de référence et des pratiques pédagogiques associées.

L'exploitation pédagogique du thème doit se faire dans la spécialité, et non centrée sur une discipline transversale (économie, droit ou management). Certaines propositions étaient décalées

par rapport au sujet et au référentiel des activités professionnelles du BTS Assistant de manager. Elles étaient très génériques et très magistrales.

Le jury apprécie les candidats qui détaillent un déroulement de séquence permettant de comprendre la démarche didactique.

SUR LA FORME :

Certains candidats ont réalisé directement l'exploitation pédagogique (transposition à une STS Assistant de manager) sans traiter le sujet sur le plan scientifique. D'autres se sont contentés de faire une introduction situant trop rapidement le sujet de manière théorique. Le candidat ne peut s'affranchir d'une des deux approches, scientifique et pédagogique, dans le traitement du sujet.

La démarche du candidat s'appuie sur des fondements théoriques et des explicitations de pratiques des organisations, ainsi que sur une séance ou une séquence faisant appel à une réflexion didactique et pédagogique.

Le candidat doit faire preuve d'un cheminement réflexif cherchant à développer des compétences et des savoirs chez les étudiants dans un cadre didactique et pédagogique cohérent avec le public visé, les conditions de réalisation et les objectifs fixés.

Le jury rappelle que les plans doivent avoir un minimum d'explicitation, au moins en annonçant les idées clefs de chaque partie et sous-partie, et en rédigeant des transitions. Un plan apparent est recommandé.

Même si elles sont rares, le jury reste confronté à quelques copies illisibles et/ou comportant des fautes de syntaxe et de grammaire.

CONSEILS AUX CANDIDATS :

PRÉPARATION ET TRAITEMENT DU SUJET :

Dans la continuité des sessions précédentes, le jury recommande aux candidats une lecture attentive des rapports de jury afin de cerner les attendus en matière de contenu mais aussi de forme. Le jury recommande aux candidats de poursuivre leur investissement au niveau de la partie théorique préalable nécessaire à la démarche didactique de la seconde partie. L'introduction reste une partie clef à travailler pour pouvoir ensuite structurer le reste du développement. Une analyse du sujet proposé est nécessaire, ce qui requiert une certaine maîtrise à la fois des théories récentes en théorie des organisations, management, gestion des ressources humaines et communication, mais aussi une culture actualisée sur la vie des organisations.

Le jury attend, dans la partie pédagogique, à la fois un cadrage didactique argumenté, ainsi qu'une proposition pédagogique suffisamment précise pour pouvoir cerner son déroulement et son organisation. La mise en situation des étudiants doit être réaliste et en cohérence avec le diplôme préparé et le niveau attendu.

BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE :

Des références théoriques de niveau Master et des exemples concrets et récents d'organisations, sont attendus dans le développement scientifique.

Le jury peut recommander aux candidats, la lecture régulière de revues académiques (Revue Française de Gestion, Économie et management, Management & Avenir, par exemple etc...), et professionnelles (ANDRH-Personnel, Entreprises&Carrières Liaisons Sociales, etc.).

OPTION B : FINANCE ET CONTRÔLE

SUJET : « Droit et comptabilité »

La comptabilité est influencée par les techniques quantitatives, l'analyse économique et le droit. L'influence croissante des normes internationales qui privilégient l'approche économique et financière modifie les relations complexes que les règles comptables françaises entretiennent avec le droit pour l'établissement des comptes sociaux et des états consolidés.

À partir du sujet proposé, vous présenterez une composition structurée mettant en valeur votre réflexion didactique et pédagogique dans le cadre d'un enseignement destiné à des étudiants d'une STS comptabilité et gestion des organisations.

Votre proposition comportera une explicitation des objectifs cognitifs et méthodologiques envisagés, une proposition argumentée de transposition didactique, un exemple de support de formation et un exemple de support d'évaluation. Vous justifierez clairement vos choix.

ELÉMENTS STATISTIQUES

- Nombre de candidats présents : 160

- Nombre de candidats absents : 165

Distribution des notes :

Moyenne : 6,76

Ecart type : 4,31

Note la plus haute : 17

Note la plus basse : 0

Répartition des notes	Nombre de candidats
Note = 0	2
$0 < \text{note} < 5$	60
$5 \leq \text{note} < 8$	28
$8 \leq \text{note} < 10$	27
$10 \leq \text{note} < 12$	20
$12 \leq \text{note} < 14$	11
Note $\gg 14$	12
Total	160

ANALYSE DU SUJET

DÉLIMITATION DU SUJET

Le sujet porte sur la comptabilité et le droit. Il était indispensable de définir ces deux notions principales.

Le PCG définit la comptabilité comme un système d'organisation de l'information financière permettant de saisir, classer et enregistrer des données de base chiffrées et présenter des états reflétant une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'entité à la date de clôture.

Comme l'objectif principal de la comptabilité est de rendre compte, l'utilisateur des états financiers doit savoir comment l'activité et le patrimoine ont été mesurés et appréhendés par la comptabilité. Par conséquent, le système est encadré par des normes et principes comptables. La comptabilité devient alors crédible, fiable et compréhensible.

Le droit comptable est défini comme l'ensemble des normes qui régissent la pratique comptable dans un pays. Il ne fallait pas oublier que la comptabilité est également influencée par d'autres branches du droit, comme le droit social, le droit fiscal ou encore le droit des sociétés. Un trop grand nombre de candidats n'ont pourtant traité le droit que par l'angle de la normalisation en nommant simplement les organes de normalisation.

Il convenait de conduire une réflexion sur la place du droit dans la normalisation comptable, sur le rôle des principes comptables et l'enjeu de leur application pour en déduire des éléments à transposer dans le cadre d'un enseignement dans une section de STS CGO.

L'énoncé amenait les candidats à traiter à la fois des comptes sociaux et des comptes consolidés. Néanmoins, un traitement précis des comptes sociaux pouvait être suffisant.

ASPECTS SCIENTIFIQUES

La présentation des nombreuses relations entre la comptabilité et le droit était attendue. Les points suivants pouvaient être développés :

- le droit comptable propose une hiérarchie des normes. La source principale de la comptabilité provient du code de commerce et du PCG (mis à jour régulièrement) ainsi que des règlements de l'ANC (autorité des normes comptables). Les comptes consolidés pour les groupes cotés s'établissent à partir des normes comptables internationales (*IFRS international financial reporting standards*) ;

- la comptabilité s'appuie sur l'application de principes comptables. Les principes de prudence ou de la prééminence de la substance sur la forme donnent, par exemple, lieu à des enregistrements spécifiques ;
- l'image fidèle n'est pas un principe comptable mais permet de donner une image de la réalité de l'organisation qui résulte de l'application des règles et de la bonne foi ;
- comme la comptabilité sert de base au calcul de l'assiette des différents impôts qu'une organisation supporte, le droit fiscal doit être connu. D'ailleurs, le code général des impôts indique que les entreprises doivent respecter les définitions édictées par le PCG (sous réserve que celles-ci ne soient pas incompatibles avec les règles applicables pour l'assiette des impôts). Des retraitements extra comptables peuvent être nécessaires pour passer du résultat comptable au résultat fiscal (par exemple, lorsque des charges sont non déductibles ou des produits non imposables) ;
- le droit des sociétés impose certaines obligations aux organisations en lien avec le statut juridique retenu. Dès lors, la tenue d'une comptabilité n'est pas toujours obligatoire (bien qu'elle soit souvent conseillée pour des raisons fiscales). A l'inverse, elle peut être obligatoire et s'appuyer sur des décisions juridiques (affectation du résultat par exemple) ;
- les charges de personnel forment souvent un poste incontournable dans un compte de résultat. Ces écritures s'appuient sur les données d'un service de paie. Ainsi, le droit social sert de référence aux calculs des rémunérations et impose les montants au système comptable. A l'inverse, certaines cotisations sociales s'appuient sur les montants de rémunération issus du système comptable.
- l'information comptable fournie dépend des normes appliquées. Des retraitements extra comptables sont parfois envisagés pour obtenir une mesure de la performance et de la situation financière qui ne répond plus à une vision juridique mais davantage à une vision économique.

LA TRANSPOSITION DIDACTIQUE ET PEDAGOGIQUE

Tandis que la pédagogie (« art d'éduquer ») concerne l'élève, le maître et les savoirs à transmettre, la didactique est davantage axée sur les savoirs disciplinaires et leur dimension épistémologique.

Selon le Robert, transposer consiste à « faire changer de forme ou de contenu en faisant passer dans un autre domaine ».

La transposition didactique en gestion comptable et financière consiste donc à sélectionner, puis à métamorphoser, les questionnements et les savoirs des chercheurs et des praticiens (à les recontextualiser, les reproblématiser, les redéfinir, les reconfigurer...) pour les rendre susceptibles d'être compréhensibles et assimilables dans un contexte spécifique ; autrement dit, accessibles aux élèves et aux étudiants d'une classe donnée. Ce qui implique de prendre en compte la manière dont ces derniers s'approprient les savoirs par un long travail de réorganisation mentale, de déconstruction-reconstruction.

Il est indispensable de présenter la progression didactique de la séance proposée. Les objectifs visés doivent être gradués : citer, appliquer, retrouver puis synthétiser (en lien avec les supports utilisés pour répondre à chaque objectif).

Un premier travail institutionnel de transposition a produit des référentiels dans lesquels doit s'inscrire la réflexion de l'enseignant. Ils fournissent des indications précieuses quant aux objectifs cognitifs, aux bornages des savoirs à transmettre et aux compétences à développer. Ils peuvent également offrir des pistes méthodologiques. Ils doivent être exploités en tenant compte de l'évolution des contenus scientifiques et empiriques du champ disciplinaire. Toutefois, il faut veiller à ne pas recopier le référentiel : il faut toujours présenter les objectifs pédagogiques en lien avec le thème proposé et le sujet choisi.

Le candidat doit donc partir d'un inventaire raisonné des savoirs scientifiques et pratiques en relation avec le sujet pour les questionner, les mettre en perspective, les évaluer puis les reconstruire en s'appuyant sur le référentiel des STS CGO ; ce qui peut nécessiter éventuellement de les redéfinir et/ou d'opérer des simplifications, sans cependant les dénaturer.

La prise en compte des représentations des élèves, de la manière dont ils construisent leurs connaissances, des obstacles cognitifs (par exemple, les confusions entre principes comptables et image fidèle) doit lui permettre ensuite d'élaborer sa stratégie pédagogique, de choisir et de délimiter les contenus à enseigner et de sélectionner les méthodes et les pratiques à mettre en œuvre (progression, démarche, supports, évaluation, remédiation, etc.). Il faut veiller à ne pas traduire une fiche de déroulement de séance mais insister sur la justification des choix pédagogiques.

Cette réflexion doit être l'occasion d'un questionnement des routines pédagogiques et didactiques souvent inspirées par les manuels ou les supports pédagogiques proposés par les éditeurs.

En bref, il s'agit ici d'explicitier un travail reposant sur des hypothèses souvent implicites, de valoriser un savoir-faire, souvent tacite, fruit de réflexions antérieures et/ou d'expériences accumulées par le candidat.

Ce travail est le complément de la réflexion sur les aspects scientifiques. Le candidat qui en ferait l'économie ou qui le bâclerait aurait très peu de chance d'obtenir la moyenne. Réciproquement, il perdrait une grande partie de son intérêt s'il ne s'appuyait pas sur une réflexion approfondie sur les savoirs, le choix des objectifs cognitifs et des contenus à transmettre. Il est fondamental que les aspects scientifiques soient présentés puis qu'ils servent de référence à la progression pédagogique : la justification des choix pédagogiques sera alors possible.

L'exploitation pédagogique repose sur la proposition d'un support de formation justifié. Il est donc demandé de construire une situation d'apprentissage, au niveau du STS CGO. Par exemple, pour traiter du droit et de la comptabilité, des cas relatifs au retraitement du crédit-bail, aux amortissements et aux dépréciations, aux provisions ou encore à l'évaluation des entreprises correspondaient parfaitement aux attentes, si toutefois le choix était justifié par la reprise du

contexte, un rappel des principes comptables, une confrontation entre l'approche comptable et l'approche économique et une présentation brève des supports.

COMMENTAIRES DU JURY

SUR LE FOND

Le jury note un effort de préparation à l'épreuve et signale l'existence de quelques bonnes copies. Néanmoins, globalement, le jury regrette que la transposition didactique soit effleurée à cause d'un manque de justification et rarement en lien avec les aspects scientifiques.

La majorité des candidats ont présenté une succession de thèmes où la connaissance des règles juridiques était indispensable pour réaliser les opérations comptables. Malgré les nombreuses références, le jury regrette le manque d'approfondissement et de questionnement de ces concepts. Le droit est peu ou mal défini. Les notions de normes, règles et de référentiel sont floues et confondues. Il est noté d'ailleurs une méconnaissance des sources du droit comptable et des principes comptables. Ainsi, les principes du coût historique et de prudence devaient faire l'objet d'une définition et surtout d'illustrations.

De même, par exemple, si certains candidats ont évoqué le cas du crédit-bail et la technique de retraitement des charges de location en analyse financière, très peu ont conduit une réflexion sur la pertinence de ce retraitement en confrontant les objectifs comptables et économiques des deux approches.

Le simple énoncé des concepts n'est pas suffisant : le jury regrette que beaucoup de candidats ne construisent pas une véritable argumentation. Pour répondre à cet objectif, la première étape est de formuler une problématique : chaque développement (et donc chaque concept sélectionné) doit permettre d'apporter des éléments de réponse à cette problématique.

Le jury doit comprendre comment cette problématique est établie : c'est l'enjeu de l'introduction. Elle est souvent mal rédigée. Trop de candidats la négligent en proposant des introductions trop brèves dans lesquelles les notions ne sont pas discutées. Or, l'introduction doit être un cheminement du sujet à l'annonce du plan. Elle doit partir des termes du sujet de leur définition, pour les contextualiser, montrer leurs liens, les paradoxes qu'ils posent et aboutir à une problématique et l'annonce d'un plan justifié (qui répond à la problématique).

Le jury s'attend à ce que la composition comprenne, à la suite de l'introduction, une partie théorique (la présentation des aspects scientifiques) et une partie pédagogique (la justification des choix pédagogiques lors d'une séance). Ces deux parties doivent être présentées et liées. Le candidat doit inciter sur la justification de la partie pédagogique par rapport à la partie théorique. La problématique sert à avoir un fil conducteur : une partie théorique sans problématique manque de cohérence.

Le jury rappelle que dans le développement de la composition, la simple discussion des liens entre les concepts et la définition des termes du sujet ne suffisent pas. Il est recherché une précision, un détail dans les dates, des exemples. Par exemple, le jury rappelle que les notions de « valeur

réelle », « valeur vraie », « valeur juste » ou encore « valeur optimale » n'existent pas : la valorisation est une méthode qui n'a pas de vérité car elle répond à des objectifs et aux intérêts de destinataires.

Le jury n'apprécie pas le calquage de notions non liées au sujet : de nombreux auteurs sont cités sans lien direct avec la problématique choisie ou pour des théories ou concepts que les candidats leur attribuent de manière arbitraire. Il faut pourtant que les auteurs et les concepts cités soient justifiés et pertinents par rapport au thème proposé.

Les connaissances doivent être actualisées : les noms des acteurs de la normalisation comptables doivent être mis à jour et les acronymes doivent pouvoir être définis précisément (l'Autorité des normes comptables a remplacé le Comité de la réglementation comptable et le Conseil national de la comptabilité).

Le jury rappelle aux candidats que la spécialité dominante doit rester la comptabilité et ne pas dériver vers le management, l'économie ou le droit.

La partie pédagogique est souvent considérée comme superficielle. Très peu de candidats ont réellement explicité leur transposition didactique et leurs choix pédagogiques, ce qui n'a pas permis de distinguer ce qui relève d'une difficulté à exprimer une réflexion implicite, souvent intuitive mais réelle, de l'application de routines pédagogiques sans véritable travail en amont. Il en a été de même pour les supports de formation ou d'évaluation proposés.

En renonçant à ce travail de réflexion approfondie (tant sur les aspects scientifiques que didactiques) des candidats ont donné l'impression de ne dominer que les savoirs techniques exigés d'un très bon élève de STS et de ne maîtriser que les méthodes de travail proposées par les manuels scolaires, sans être en mesure de les contextualiser, voire de les dépasser. Ainsi ils n'ont pas réussi à valoriser ni leur expérience professionnelle ni leurs efforts de formation.

Un cas détaillé et chiffré n'était pas vraiment demandé. Il s'agissait plutôt de décrire le type de travail qui serait soumis aux étudiants, sans pour autant le concevoir de manière approfondie ; mais en demeurant toutefois suffisamment précis (le détail des annexes n'étant pas attendu). Beaucoup de candidats n'ont présenté que des objectifs calculatoires (« savoir calculer ») ou ont fait le récit d'un déroulement de séance très général et sans lien avec le thème proposé. Le jury conseille aux candidats de ne pas fournir l'intégralité du cas du support de formation proposé. Ce n'est pas une description détaillée du support qui est attendu mais la justification des choix pédagogiques.

Il fallait s'interroger sur le type de questions pertinentes utiles aux étudiants pour appréhender les principaux enjeux du droit et de la comptabilité et discuter les points susceptibles de soulever des difficultés d'ordre pédagogique. Les supports de formation et d'évaluation devaient permettre d'aborder des notions importantes : le niveau attendu de ces supports, bien qu'accessible aux étudiants, devait être adapté aux exigences du concours de l'agrégation.

Le jury a apprécié des propositions de séquences bien élaborées et complètes : objectifs, déroulement, supports fournis, moyens mis à disposition ainsi qu'une mise en activité des

étudiants et une évaluation. Le jury rappelle que la proposition pédagogique doit être en lien direct avec le sujet traité dans la partie scientifique. Elle doit reprendre le cheminement réflexif de l'enseignant qui cherche à développer des compétences et des savoirs chez les étudiants dans un cadre didactique et pédagogique cohérent avec le public visé, les conditions de réalisation, et les objectifs fixés.

Sur l'ensemble, trois écueils étaient à éviter :

- la production d'un catalogue d'outils de gestion, sans analyse des hypothèses sous-jacentes ;
- la dissertation juridique autour d'une réflexion générale sur le droit, sans mobilisation de concepts et d'outils spécifiques à la comptabilité ;
- la présentation d'une séquence pédagogique sans véritable réflexion sur les savoirs fondamentaux et leur reformulation pour la classe (une fiche de préparation de cours ne constitue pas forcément une réflexion didactique si cette fiche se limite à des techniques de présentation d'un cours, d'une animation d'un TD ou de conduite de classe).

Le concours de l'agrégation nécessite des connaissances théoriques et techniques précises et il est très fortement recommandé d'illustrer l'argumentation retenue par des exemples adaptés au sujet et puisés dans la réalité économique et financière récente.

Seule une minorité de candidats a développé une réflexion structurée, convaincante, étayée par des références pertinentes au regard de la problématique énoncée, à partir de laquelle ils ont pu élaborer une transposition didactique efficace.

SUR LA FORME

Au niveau de la forme, le jury note que la majorité des copies répond aux règles élémentaires de la composition structurée : une introduction avec énoncé de la problématique, un plan et une conclusion. Néanmoins, les candidats négligent parfois l'orthographe : trop de fautes sont relevées dans les compositions. Dans la rédaction, le candidat doit veiller à ne pas écrire d'abréviations, à toujours définir les sigles et à se relire pour limiter les fautes d'orthographe.

L'analyse des termes essentiels du sujet est absolument indispensable, elle conduit à des définitions précises et synthétiques permettant de délimiter le sujet et de poser la problématique retenue.

Certaines copies étaient rédigées sans plan véritable, les candidats ayant hésité entre une composition structurée sur les savoirs fondamentaux et la présentation d'une séquence pédagogique. Le plan catalogue est à éviter. Sans doute par manque de temps, certains candidats ont rendu un travail très déséquilibré ou comportant une liste hâtive de notions ou des éléments de plan détaillé, ce qui est inadmissible, la gestion du temps étant une compétence essentielle. Le jury rappelle que les plans doivent avoir un minimum d'explicitation, au moins en annonçant les idées principales de chaque partie et sous-partie, et en rédigeant des transitions. Un plan apparent est recommandé.

CONSEILS AUX CANDIDATS

Au-delà des connaissances techniques supposées maîtrisées par des professeurs expérimentés, les principales théories comptables et financières doivent être assimilées afin d'alimenter la réflexion sur les outils et les concepts et sur les enjeux théoriques, économiques et sociaux sous-jacents.

La lecture d'articles et d'ouvrages académiques est indispensable. La seule consultation de manuels de l'enseignement supérieur est insuffisante.

La réflexion sur la didactique des disciplines enseignées doit constituer une préoccupation majeure que la consultation d'ouvrages et/ou d'articles d'épistémologie et de sciences de l'éducation permet de structurer et d'enrichir.

BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE

- *Ouvrages de fond de niveaux master et DSCG relatifs aux différents champs de la gestion comptable et financière (comptabilité financière, fiscalité, comptabilité et contrôle de gestion, finance d'entreprise et finance de marché, mathématiques appliquées à la gestion).*

- *Encyclopédie de gestion (dir. Y. Simon, P. Joffre). Economica, 1997.*

- *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit (dir. B. Colasse). Economica, 2000.*

- *Revue de recherche, telles que « Comptabilité, Contrôle, Audit » de l'Association Francophone de Comptabilité (AFC), « Finance, Contrôle, Stratégie », « La Revue Française de Gestion », « Gérer et Comprendre »...*

- *Revue à caractère plus « professionnel » : « La Revue Française de Comptabilité », « La Revue Fiduciaire Comptable », « La Revue du Financier », « Option Finance », « Échanges » de l'Association des Directeurs financiers et des Contrôleurs de gestion (ADFCG)...*

OPTION C : MARKETING

Sujet : « Marketing durable et création de valeur »

Aujourd'hui, avec le développement de la sensibilité des consommateurs pour une économie responsable, la dimension durable devient une composante incontournable du marketing. S'engager sur la construction d'un lien durable avec les clients impose à l'entreprise de repenser sa stratégie, de s'interroger sur la valeur de son offre pour un éco-consommateur de plus en plus vigilant et de chercher comment matérialiser les composantes durables de son mix.

À partir du sujet proposé, vous présenterez une composition structurée mettant en valeur votre réflexion didactique et pédagogique dans le cadre d'un enseignement destiné à des étudiants d'une STS commerciale de votre choix. Votre proposition comportera une explicitation des objectifs cognitifs et méthodologiques envisagés et s'appuiera sur des références scientifiques précises. Vous pourrez illustrer vos propos à l'aide d'exemples de supports de formation et d'évaluation. Vous justifierez clairement vos choix.

ELÉMENTS STATISTIQUES

Nombre de candidats ayant valablement composé : 220

Moyenne : 7,6

Note de la meilleure
copie : 19

Note la plus basse : 0,5

Ecart-type : 4,0

Notes supérieures à 10 : 59

APPROCHE DE L'ÉPREUVE

Généralités

La formulation du sujet, mêlant clairement théorie, didactique et pédagogie a pour objectif d'inciter les candidats à lier plus étroitement ces trois éléments dans leur développement. La plupart d'entre eux présentaient en effet jusqu'à présent deux parties complètement déconnectées, sans rapport apparent, le plus souvent au détriment de la partie didactique et pédagogique qui constitue pourtant l'une des spécificités de ce concours interne de recrutement et lui donne toute sa cohérence.

Au total, la démarche proposée comporte trois étapes :

1 – l'inventaire du socle de connaissances sur les concepts, auteurs et pratiques d'entreprises concernant le thème ainsi que la réflexion sur les problématiques actuelles posées par ce thème. C'est la largeur, la profondeur, et l'actualisation de ce socle de connaissances qui permet à

l'enseignant de l'adapter et de la contextualiser à un enseignement. Cette partie d'inventaire correspond à l'ancienne dissertation théorique sur le thème.

2 – La réflexion didactique, c'est-à-dire la transposition de ce socle de connaissances à un enseignement spécifique dans une classe donnée. Cela impose de le délimiter, de le réduire et de l'orienter en tenant compte des indications proposées par l'intitulé du sujet et des indications des référentiels de formation.

3 – La mise en œuvre pédagogique, c'est-à-dire la mise en scène du thème face à une classe avec en toile de fond la question permanente de rechercher la meilleure façon d'interpeller, d'illustrer, d'enseigner ou de faire appliquer en choisissant parmi l'ensemble des possibilités offertes à un enseignant.

Cela suppose de faire des choix. Le jury, en l'occurrence, s'attache moins aux résultats proposés par le candidat qu'à la réflexion qu'il montre. Il n'y a pas de solution parfaite mais un ensemble de possibles entre lesquels le candidat doit arbitrer de manière intelligible. La commission ne proposera donc pas de corrigé mais uniquement des pistes de réflexion.

Introduction

La formulation du sujet est le point de départ du candidat pour organiser ses propositions.

On attend d'abord qu'il contextualise le sujet en réfléchissant aux différents enjeux qu'il peut soulever, à son intérêt et à son actualité eu égard aux pratiques d'entreprise, aux apports scientifiques mais également au contexte didactique proposé. On attend également qu'il définisse précisément les termes du sujet, en évoquant, le cas échéant, les différentes acceptions possibles et en les discutant. Cette réflexion introductive doit lui permettre enfin de justifier la problématique qu'il décide de traiter, tant sur le plan cognitif que sur les aspects pédagogiques.

Inventaire théorique et conceptuel

Dans cette première partie, le candidat doit démontrer qu'il est capable de réfléchir sur les liens, les associations théoriques et pratiques entre les différents termes du sujet. Il n'est pas exigé qu'il traite toutes les pistes, mais il est attendu qu'il démontre qu'il s'est approprié les concepts et qu'il sait les articuler les uns avec les autres.

RÉFLEXION DIDACTIQUE

Dans un deuxième temps, la réflexion didactique transpose ce socle de connaissances dans le contexte d'une formation. En schématisant, cette réflexion pourrait passer par deux étapes : la transposition du thème proposé à l'intérieur du dispositif de formation choisi, puis la réflexion sur l'élaboration de la séquence elle-même. Le cadre n'est d'ailleurs pas nécessairement une leçon mais un temps d'enseignement qui peut aller de la séquence de cours à une suite de séquences articulées dans le temps, voire un ensemble concerté de séquences multidisciplinaires envisagées avec l'équipe pédagogique.

Les questions à envisager peuvent être les suivantes :

- Le choix de la section : il doit être justifié en fonction des attendus de la formation et de sa philosophie globale explicitée dans le référentiel des activités professionnelles.
- L'identification des enseignements concernés par le thème : il doit tenir compte de la répartition des compétences et des savoirs associés entre les matières ainsi que de la définition et des modalités des épreuves de certification. Cela suppose une bonne connaissance de l'architecture des formations et des contenus, des compétences et des limites de chaque enseignement d'Économie et Gestion.
- Le choix justifié du ou des enseignements qui serviront de base à la transposition : Le jury s'attend à ce que le thème soit traité dans la ou les disciplines les plus adaptées. C'est plus la pertinence de la réflexion que le choix lui-même qui est évalué.
- La mobilisation de l'équipe et l'identification des transversalités : Quel que soit le choix du candidat, il ne peut pas faire abstraction du reste de l'équipe pédagogique. Il y a nécessairement des transversalités, avec les autres enseignements professionnels et avec les enseignements généraux comme le management des entreprises, l'économie ou le droit. Par ailleurs, la prise en compte des modalités de certification impose le plus souvent d'envisager la collaboration de l'équipe pédagogique. Le candidat devra donc être attentif à baliser de manière cohérente le thème sur l'ensemble de la formation reçue par l'étudiant.
- La délimitation des objectifs cognitifs et méthodologiques de la séquence : Ce travail doit être justifié en fonction notamment des spécificités du diplôme préparé, des compétences à acquérir, des méthodologies à maîtriser et du niveau de connaissances requis (savoirs associés). Ces éléments figurent dans le référentiel.
- L'insertion de la séquence dans la progression générale de l'ensemble des enseignements : les choix s'opèrent en fonction notamment des prérequis. Il suppose un cadrage de ces prérequis avec le reste de l'équipe pédagogique et la définition des activités à prévoir pour que les étudiants préparent la séquence ainsi que celle des prolongements attendus.
- Le positionnement de la séquence dans le temps en tenant compte notamment des horaires et modalités de formation (classe entière, demi-groupes, postes informatiques, etc.).

Construction pédagogique

Là encore, il n'y a pas de bonne méthode, mais des méthodes adaptées. Il importe que les candidats aient à l'esprit la nécessité de construire une argumentation et de justifier leurs choix pédagogiques en se posant un certain nombre de questions dont la liste suivante n'est pas exhaustive. Elles concernent :

- la ou les méthodes pédagogiques adoptées (cours, intervention d'un professionnel, cas à résoudre, simulation, mise en œuvre des technologies de l'information, etc.) ;

- la planification de la séquence dans le temps et l'articulation des différentes étapes ;
- le choix des ressources, documents élève, supports de formation et d'évaluation (qualité, pertinence, actualité, caractère professionnel), intégration et rôle dans la séquence ;
- le travail de l'élève et l'apport du professeur : gestion de la classe, contrôle de la prise de notes, sollicitation de la participation, organisation de la production des élèves ;
- l'intégration de l'évaluation des acquis des étudiants en termes de compétences et de savoirs ;
- les prolongements de la séquence avec notamment la prise en compte des modalités de certification.

ANALYSE DU SUJET

Approche théorique

Une difficulté de ce sujet était de parvenir à correctement définir les termes qui le composaient. L'expression marketing durable fait directement référence au développement durable. Cette expression a été consacrée par différents ouvrages et elle est entrée dans le vocabulaire courant de la littérature marketing. C'était par conséquent une erreur d'envisager des définitions dérivées du marketing relationnel. Beaucoup de candidats, influencés peut-être par le sujet d'écrit du concours 2011-2012, l'ont malheureusement commise. Il était attendu que le candidat s'appuie sur ses connaissances sur le développement durable pour proposer une réflexion. Une entreprise qui s'inscrit dans les principes du développement durable est supposée faire du profit tout en respectant les hommes et l'environnement, elle vise donc la conciliation entre la prospérité économique, le respect de l'environnement et l'équité sociale, encore appelés les trois piliers du développement durable. L'idée de durabilité renvoie à une exigence : le développement ne doit pas se faire au détriment des générations futures (Rapport Brundtland, 1987). Le marketing fait référence à l'ensemble d'actions mis en place par une organisation sur un marché afin d'influencer en sa faveur le comportement des acteurs dont elle dépend (Lendrevie et Lindon, Mercator). Qu'implique alors un marketing durable ? Indiscutablement, le terme est porteur d'une injonction éthique à respecter les hommes et plus spécifiquement les clients, plus généralement les consommateurs. Cela peut sembler paradoxal dans la mesure où, dans la plupart des manuels de marketing, ce respect du consommateur peut sembler acquis, voire une condition strictement nécessaire pour que l'entreprise réussisse. La pierre angulaire du marketing est de chercher à créer de la valeur pour les consommateurs finaux ou intermédiaires de façon à ce que ceux-ci en retour consentent au sacrifice monétaire qui permet à l'entreprise de s'enrichir. A priori, le consommateur ne devrait pas être maltraité. Et pourtant il l'est souvent. Par exemple, la frontière entre manipulation et influence est ténue. Il arrive fréquemment que le marketing à travers la publicité par exemple soit plus proche de la manipulation des croyances que d'un processus légitime de persuasion (on peut penser au vocabulaire utilisé par les établissements de crédit à la consommation : « faites des économies », « une réserve d'argent à votre disposition en

permanence », au greenwashing). On pourrait aussi penser à l'intrusion dans la vie privée à la collecte de données non consentie, etc. Évidemment, mais surtout pas seulement, l'entreprise doit aussi se soucier de l'impact environnemental des actions marketing alors même que la dynamique d'une économie capitaliste et la création de valeur pour l'actionnaire repose sur l'accroissement de la consommation.

L'expression création de valeur pouvait poser problème. Dans une épreuve de marketing, il ne pouvait être reproché au candidat d'avoir abordé le terme à travers le prisme de la valeur client qui se définit le plus souvent, en suivant Zeithaml, comme l'ensemble des avantages perçus retirés d'un produit ou d'un service par rapport au coût total représenté par son prix d'achat ou sa jouissance. Venait alors assez naturellement un questionnement qui pouvait se centrer sur la façon dont les pratiques durables créaient de la valeur pour le client. Mais rien n'interdisait d'adopter une vision différente de la création de valeur. Orienter par exemple le sujet sur la création de valeur économique pouvait amener à des problématiques sur la compatibilité entre le marketing durable et la création de richesse pour l'actionnaire, dit autrement, l'entreprise qui adopte un marketing durable ne se tire-t-elle pas une balle dans le pied ? La référence à la valeur partenariale ou étendue (Charreaux et Desbrières) ou à la théorie des parties prenantes (e.g. Freeman) était aussi appréciée. Elle pouvait amener le candidat à enrichir son questionnement en évoquant des conflits éventuels entre les diverses parties prenantes. Il pouvait être adroit en introduction de relier ce sujet à des thèmes connexes comme celui de la RSE ou de l'éthique en marketing.

Le traitement du sujet était très ouvert, beaucoup d'approches pouvaient se justifier. Peu de copies sont cependant parvenues à mener une véritable réflexion à partir des termes du sujet.

Les problématiques envisageables étaient tributaires de ces définitions. Quatre exemples, parmi bien d'autres possibilités ci-dessous : Dans quelle mesure, l'adoption de pratiques de marketing durable crée-t-elle de la valeur pour les clients ? Dans quelle mesure, le marketing doit-il adopter des pratiques durables pour créer de la valeur pour ses clients ? Dans quelle mesure le marketing durable est-il compatible avec la création de valeur économique ? En quoi la création de valeur passe-t-elle par l'adoption de pratiques durables de marketing ?

Sur la problématisation, on notera deux écueils. Le premier est de substituer à la réflexion une série de questions. L'exercice est facile mais vain. Le second est de ne pas problématiser. Un sujet du type marketing durable et création de valeur appelle à visiter les liens entre les notions. Beaucoup de copies ont d'emblée pris la posture de considérer que le marketing durable était nécessairement créateur de valeur et se sont bornées à un inventaire plus ou moins bon des diverses pratiques de marketing durables. Pire, d'autres copies ont retenu une approche purement normative : l'entreprise doit faire ceci ou cela parce qu'elle doit être durable.

Il ne s'agit pas ici de proposer une correction, mais de souligner quelques axes qui pouvaient aider à élaborer un plan pour traiter ce sujet.

Un premier axe de réflexion emmène à souligner qu'à bien des égards, les entreprises sont contraintes ou fortement incitées à adopter des pratiques s'apparentant à un marketing durable. La première contrainte est légale. Par exemple, la loi sur les NRE puis la loi Grenelle 2 contraignent les entreprises à produire un rapport de développement durable qui doit être certifié par un organisme tiers (notamment des cabinets d'audit sociétal comme VIGEO). Au-delà de la réglementation, des pressions sont exercées par des associations, ou par des organismes extérieurs indépendants d'acteurs proposant une notation des produits (par exemple Noteo). La contrainte de noter la performance énergétique des produits électroménagers a permis de considérablement améliorer l'offre. Les entreprises peuvent être ainsi enjointes à adapter des pratiques compatibles avec un marketing durable : écoconception des produits. La deuxième contrainte est concurrentielle. La théorie néo-institutionnelle (Meyer et Rowan, DiMaggio et Powell) a largement étudié la mécanique de l'isomorphisme. Ainsi, lorsque des leaders de marché adoptent des pratiques durables, elles tendent à être reproduites par les concurrents. La demande et les consommateurs peuvent également contraindre, par des attentes plus écoresponsables, les comportements des entreprises. Une dynamique de la consommation socialement responsable, capturée par des outils tels que le baromètre Ethicity, semble s'être enclenchée même si des écarts importants peuvent exister entre les paroles des consommateurs et leurs actes. Dans tous les cas, la consommation responsable ne peut se retrancher aux préoccupations environnementales. On pourrait ajouter la volonté de faire vivre des territoires en adoptant des réflexes de consommation locale, en préservant le petit commerce (François-Lecompte et Valette-Florence). Les AMAP, les ruches, restent des phénomènes de consommation marginaux, mais leur succès est réel. Enfin, les consommateurs, via notamment le pouvoir que leur procurent les réseaux sociaux, peuvent alternativement boycotter ou promouvoir des offres durables. Ainsi, les entreprises qui souhaitent dégager de la valeur doivent se plier à ces diverses contraintes. On peut penser à l'exemple de McDonald's en France.

Un deuxième axe de réflexion consiste à envisager une démarche de marketing durable pour acquérir un avantage concurrentiel. Cet avantage peut reposer sur une logique de différenciation. On peut penser à des stratégies de marques telles que Veja ou Patagonia dans le domaine des vêtements et accessoires, au tourisme équitable ou écologique, *etc.* L'enjeu est de convaincre des cibles de consommateurs ayant des préoccupations éthiques et environnementales plus marquées. Une offre adaptée leur permettra de mettre en accord des convictions et des actes et de réduire la dissonance cognitive. Plus prosaïquement, les consommateurs achetant des marques chères et avec un positionnement éthique et durable affirmé utilisent leur consommation pour se signaler comme des consommateurs altruistes et en tirer avantage. Mais il existe un véritable enjeu de crédibilité, de légitimité historique, de cohérence des démarches (Capelli et Sabadie). La communication sur le développement durable peut par exemple avoir des effets contreproductifs si l'entreprise est prise en défaut sur des failles éthiques. L'avantage concurrentiel peut paradoxalement porter sur les coûts. Une démarche d'écoconception, une réflexion poussée sur l'impact environnemental de la production, peuvent permettre de réduire globalement les coûts.

À cet égard, il peut exister une convergence entre le marketing durable et la rentabilité. Les exemples sont nombreux. On peut penser à l'élimination des suremballages (Danone très récemment), à l'aménagement d'environnement de service plus respectueux de l'environnement, etc.

Un troisième axe porte ainsi sur les limites du lien entre marketing durable et création de valeur. Cet aspect a très peu été envisagé, à tort, dans les copies. D'abord, la démarche est risquée si elle est coûteuse et que l'entreprise ne peut pas l'utiliser pour augmenter ses prix. Or c'est souvent le cas pour différentes raisons. 1) La plupart des consommateurs ne sont pas prêts à payer davantage pour ce type d'arguments 2) l'avantage concurrentiel éventuel n'est pas la plupart du temps pas défendable, ces démarches sont très vite imitées y compris par des entreprises peu sincères qui lancent des produits tactiques pour contrer l'offre propre de leurs concurrents. Ensuite, il existe un risque d'instrumentalisation du développement durable, l'écoblanchiment est ainsi une pratique très courante. Cela tend à détourner les consommateurs qui ont l'impression d'être manipulés.

APPROCHE DIDACTIQUE

Le marketing durable n'est pas une curiosité puisque la dimension développement durable apparaît clairement en terminale dans le référentiel de STMG mercatique. Par ailleurs, ce thème fait l'objet de développements spécifiques en management des entreprises, économie générale et droit.

Pour autant, aucune mention du développement durable ne figure dans le référentiel des sections de techniciens supérieurs commerciaux. Cela signifie qu'on ne peut pas en faire un moment de formation stricto sensu et que le thème doit être intégré avec une autre perspective.

le choix de la formation

Le choix du BTS management des unités commerciales semble s'imposer car le référentiel est clairement orienté dans une optique BtoC, ce que suggère l'intitulé du sujet qui parle de consommateurs.

Par ailleurs le BTS Management des Unités Commerciales (MUC) prépare les étudiants à prendre la responsabilité de tout ou partie d'une unité commerciale, depuis la définition de la stratégie jusqu'à sa mise en œuvre opérationnelle. Cela lui permet d'en définir les grands axes du **positionnement**, mais aussi de maîtriser et contrôler la **création de valeur** par l'unité commerciale. Ce qui correspond à l'intitulé du thème.

D'autres formations, comme le BTS NRC peuvent également servir de support à ce thème. Dans ce cas, le traitement sera surtout orienté sur la dimension éthique dans la relation commerciale.

Le choix de l'enseignement

Le thème proposé n'apparaissant pas en tant que tel dans le référentiel, il ne peut pas faire l'objet directement d'une séquence de formation. Il pourra en revanche être conçu comme une illustration à la fois moderne et impliquante pour les étudiants des contenus véhiculés par la formation.

Par ailleurs, un des intérêts de ce thème est qu'il embrasse l'ensemble de la démarche mercatique, sous ses aspects stratégiques comme sous ses aspects opérationnels. Cela suppose qu'il s'articule sur une séquence de formation large dont il pourrait servir de thème introductif, de fil conducteur ou de séquence de conclusion.

Ici, les cadres adaptés pour aborder le thème sont :

L'enseignement de **Gestion de la relation commerciale** qui permet d'aborder, essentiellement en première année, les notions relatives à la relation de l'unité commerciale avec sa clientèle (S42) de **Développement des unités commerciales** qui conduit à aborder, essentiellement en deuxième année, les notions de bases du marketing (démarche mercatique, connaissance du marché, produits et services) et la mercatique des réseaux d'unités commerciales.

Par ailleurs, ce thème fait l'objet d'importantes transversalités. En première année :

- Économie : Thème 2. La création de richesses et la croissance économique (traité en BTS 1ère année)
- Management des entreprises : Thème 1. entreprendre et diriger (traité en BTS 1ère année)

En deuxième année :

- Management des entreprises : Thème 4. Mobiliser les ressources (traité en 2ème année)
- Droit : Thème 5. l'entreprise face au risque

Le positionnement dans la formation

Ce thème pourrait être l'occasion de vérifier les acquis de première année en tout début de deuxième année. Cette vérification des acquis cognitifs et méthodologiques en économie, management et marketing pourrait faire l'objet d'une collaboration intéressante entre les enseignants de matières professionnelles et ceux de matières générales et doit donc pouvoir se concevoir à l'échelle de la section tout entière.

Enfin, ce pourrait également être l'occasion de mettre les étudiants en situation, leur permettant de créer et produire de véritables supports et de leur faire acquérir la démarche de projet qui sera ensuite mise en œuvre au cours de l'épreuve PDUC. À ce titre, la partie travaux dirigée de l'enseignement de développement des unités commerciales en deuxième année paraît le cadre adapté pour appréhender le thème.

Formulation des objectifs

Objectifs généraux :

- Valider les acquis de première année et projeter les étudiants en deuxième année
- Profiter de l'occasion pour créer un moment de collaboration entre différents enseignants de la section

Objectifs cognitifs pour les étudiants :

- intégrer la dimension développement durable vue en économie et en MDE dans le cadre de la démarche marketing

Objectifs méthodologiques pour les étudiants :

- intégrer la démarche de projet

Proposition pédagogique

Modalités de formation

On peut envisager plusieurs modalités

a) l'introduction, dans une séance de révision, de la dimension marketing durable. Cela supposera de proposer des supports adaptés (vidéos, dossier documentaire).

b) le traitement d'une étude de cas de synthèse s'appuyant sur une unité commerciale dont la problématique serait d'adopter un positionnement « marketing durable ». Ce cas peut faire l'objet d'un travail individuel des étudiants, en temps libre ou en temps limité, ou d'un travail en groupe dans le cadre de TD, le cas échéant en proposant des contextes d'enseignes différentes aux différents groupes.

c) l'intervention d'un professionnel (ou de plusieurs dans le cadre d'une table ronde) sur le thème « stratégie de marketing durable des distributeurs ». Cela supposera un travail préalable de recherche d'information des étudiants (en relation avec l'enseignement d'économie principalement) sur des notions telles que : consommateur, commerce équitable, commerce éthique, développement durable, RSE, éco-conception, éco labels et normalisation, éco blanchiment, marketing vert... D'autres étudiants ou personnels de l'établissement peuvent y être invités.

d) un travail dans le cadre de la préparation des PDUC, permettant de travailler à la fois sur la démarche de projet et sur les concepts proposés. Les TD sont alors à privilégier. L'intérêt est ici de permettre à l'étudiant de travailler en groupe tout en exploitant son parcours personnel en entreprise, mais également de commencer ou continuer sa préparation à l'épreuve. Par exemple (liste non exhaustive) :

- rédaction d'une charte éthique à destination de distributeurs
- création d'un mode opératoire pour l'élaboration d'une offre, une distribution et d'une communication compatible développement durable
- rédaction d'un cahier des charges de sélection de produit développement durable

- etc.

Dans ce cas, l'évaluation pourrait s'effectuer par une soutenance orale de projet sur une demi-journée face à un jury composé de l'ensemble des enseignants concernés et d'un certain nombre de professionnels tuteurs des étudiants.

e) l'organisation d'une journée du développement durable avec tous les enseignants de la section faisant l'objet de table rondes d'associations et de professionnels le matin et d'un concours l'après-midi, mixant ainsi les points c) et d).

Ces trois dernières solutions emportent l'adhésion du jury car elles prennent en compte le fait que la fonction de coordination du professeur principal en sections de techniciens supérieurs est le débouché naturel pour un professeur agrégé en économie gestion.

Organisation : Planification, Ressources, Animation, Suivi

Ces points dépendent des choix effectués ci-dessus. Dans tous les cas, on n'attend pas un contenu détaillé de cours commençant par l'appel et finissant par la sonnerie.

En revanche, la réflexion du candidat sur la prise en compte rationnelle du temps, la planification des étapes, la définition des ressources possibles, les éléments essentiels concernant l'animation ainsi que des possibilités envisagées pour le suivi est indispensable.

COMMENTAIRES DU JURY

Le sujet proposé cette année présente des concepts mercatiques innovants. Les termes « lien durable » ont perturbé de nombreux candidats qui en ont oublié les axes fondamentaux du sujet qui faisait le lien entre « Marketing durable » et « création de valeur ».

SUR LE FOND

De nombreux candidats ignorent les règles de construction d'une introduction : absence de définition des termes du sujet, absence de mise en perspective des thèmes, contextualisation avec des exemples anecdotiques. Peu de copies proposent des problématiques intéressantes, mais bien souvent les candidats proposent une série de question devant former implicitement une problématique. Quelques copies considèrent que le marketing durable est synonyme de création de valeur, autrement dit, si le jury propose cette association, c'est qu'elle existe. D'autres copies, plus nombreuses ne font pas le lien entre ces deux concepts.

De très nombreuses copies présentent un historique du marketing dans lequel tout pourra être inséré, notamment les termes du sujet.

Quelques candidats ont tendance à retraiter le sujet de l'année dernière, en citant des auteurs pertinents pour le sujet en question.

Enfin quelques copies proposent des axes de développement très disparates, le jury étant chargé de faire le tri entre les idées.

Concernant la partie didactique, le contexte de STS a été intégré dans la plupart des copies à l'exception de quelques-unes qui ne proposaient soit aucun contexte soit de se situer en STG ou STMG.

Quelques candidats ont des difficultés à cerner le rôle de cette partie didactique permettant de faire le lien entre la théorie et la pédagogie. Cette proposition permet de positionner la séquence dans le référentiel choisi. De nombreuses copies mélangent des objectifs cognitifs, pédagogiques et méthodologiques.

Sur l'aspect pédagogique, les objectifs sont souvent généraux et éloignés des thèmes du sujet. Peu de copies créatives, la plupart propose des séances standards, pouvant s'appliquer à de nombreux autres sujets. Quelques propositions paraissent irréalistes ou trop longues. Si la partie pédagogique est souvent longuement développée, voire même minutieusement détaillée à l'intérieur d'un tableau, les solutions sont rarement justifiées. Les modalités d'évaluation sont rarement envisagées ou les propositions sont là encore standards et inadaptées.

SUR LA FORME

Un nombre non négligeable de copies présente des fautes d'orthographe étonnantes pour des candidats déjà enseignants.

Certaines propositions manquent de structure. Parfois, le plan annoncé peine à être tenu, le contenu arrivant difficilement à constituer un ensemble homogène de développement.

Un petit nombre de copies restent illisibles ou sont peu soignées, ce qui rend leur compréhension difficile. Cet aspect est évalué.

La longueur n'est pas synonyme de qualité. Une réflexion bien conduite et structurée, étayée par des connaissances académiques actualisées, reste à privilégier.

CONSEILS AUX CANDIDATS

Le jury souhaite rappeler une nouvelle fois aux candidats que le traitement de l'épreuve repose sur la présentation d'une réflexion personnelle et structurée, s'appuyant sur les savoirs universitaires, les pratiques marketing des organisations et la maîtrise des référentiels et modalités pédagogiques.

Le titulaire de l'agrégation a vocation à enseigner en section de BTS. Il doit donc disposer du niveau de connaissances théoriques et méthodologiques suffisant pour enseigner dans cette section, c'est-à-dire un niveau supérieur à celui du diplôme afin de disposer du recul nécessaire. Enseignant en filière professionnelle, il doit également connaître parfaitement la réalité du marketing dans la pratique des entreprises. Enfin, au-delà de l'écriture des programmes, qui est forcément datée, son niveau de connaissance doit être en permanence actualisé afin de correspondre à la réalité du moment.

Il doit par ailleurs être capable de contextualiser le sujet, de le circonscrire, d'en définir les termes, de poser une problématique et d'énoncer un plan. Il doit savoir également proposer des exemples

qui prennent une part entière dans la démonstration, sans en faire l'unique objet de connaissance, les exemples pouvant illustrer un concept, une théorie, mais pas s'y substituer.

Au niveau didactique, il doit pouvoir démontrer sa capacité à transposer un contenu scientifique dans une classe donnée en maîtrisant les objectifs généraux, les contenus et l'architecture des BTS commerciaux (NRC, MUC, CI, CE, TC), la répartition des savoirs et des compétences entre les enseignements, l'organisation de ces enseignements ainsi que les modalités et pratiques de certification.

Sur le plan pédagogique, on n'attend pas du candidat qu'il développe avec précision toutes les étapes d'une leçon (questions posées, réponses possibles, trace écrite, couleur pour souligner les informations dans un document, etc.). Une planification indicative suffit. En revanche on attend qu'il propose des méthodes pédagogiques cohérentes avec le niveau d'enseignement et le caractère professionnel des formations, qu'il en identifie clairement l'intérêt et les contraintes et qu'il justifie clairement ses choix au regard des objectifs fixés et qu'il organise sa séquence. Il semble important de s'entraîner à faire le lien entre des concepts théoriques « pointus » et la préparation d'une séance pédagogique précise, présentant des médias, des supports et un contexte adaptés.

Enfin, il doit être capable de conduire une classe à ce niveau en restant vigilant à l'implication, à la réflexion et à l'action de l'étudiant, en relation avec les objectifs pédagogiques d'acquisition, de consolidation ou de mobilisation de compétences ou de connaissances.

De façon plus prosaïque, de nombreux candidats n'utilisent de toute évidence pas de brouillon. Cet outil est fondamental pour avoir une vision d'ensemble du sujet à traiter, pour organiser la pensée comme une démonstration de la problématique choisie. Enfin, une juste répartition du temps entre la partie théorique et la partie pratique est à conseiller. Peu de copies sont équilibrées dans ces deux développements.

BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE :

Debenedetti A. et Philippe D. (2011), Stratégie de communication environnementale et construction de légitimité : le cas PSA Peugeot Citroën, Décisions Marketing, 61, 67-71

Benoit-Moreau F., Larceneux F. et Parguel B. (2010), La communication sociétale : entre opportunités et risques d'opportunisme, Décisions Marketing, 59, 75-78.

Capelli S. et Sabadie W. (2009), « Quelle légitimité à communiquer pour les candidats à l'élection présidentielle française : le cas de la communication sur l'environnement en 2007 », Revue Française du Marketing, 4/5, 224, 21-34.

Charreaux G. et Desbrieres P. (1998), Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale, Finance Contrôle Stratégie, 1, 2, 57-88.

- Cova B., Cova V. (2009), *Les figures du nouveau consommateur : une genèse de la gouvernementalité du consommateur* », *Recherche et applications en Marketing*, Vol. 24, N°3, pp. 81-100
- DiMaggio P.-J., Powell W.-W. (1983), « *The iron cage revisited: Institutional, isomorphism and collective rationality in organizational fields* », *American Sociological Review*, 48, .147-160
- Dujarier M.A. (2008), *Le travail du consommateur, La découverte.*
- Francois-Lecompte A. et Valette-florence P. (2006)., « *Mieux connaître le consommateur socialement responsable* », *Décisions Marketing*, 41, 67-80.
- Freeman R.E. (1984), "*Strategic Management: A Stakeholder Approach*", Pitman.
- Katona G. (1960), *The Powerful Consumer*, Mc Graw-Hill, New York.
- Laville E. (2009), *L'entreprise verte*, Pearson.
- Meyer J.W. et Rowan B. (1977), *Institutional organizations: Formal structure as Myth and ceremony*, *American Journal of Sociology*, 340-363.
- Notebaert J-F et Séjeau W. (2010), *ECOBLANCHISEMENT : quand les 4x4 sauvent la planète*, Editions Les petits matins.
- Notebaert J-F. (2009), *L'éco-blanchiment : une stratégie à risque face à la résistance des consommateurs*, *Décisions Marketing*, n°53, p.71-74.
- Rodhain F. (2007), « *Changer les mots à défaut de soigner les maux ?* » *Critique du développement durable*, *Revue française de gestion*, 176, 7. 203-209.
- Sempels C. et Vandercammen M. (2009), *Oser le marketing durable*, Pearson.

OPTION D : SYSTÈME D'INFORMATION

Sujet : Gouvernance des systèmes d'information et référentiels de bonnes pratiques

Le système d'information est devenu, en trente ans, une fonction essentielle de l'entreprise qui doit s'appuyer sur des fondements méthodologiques. Cette fonction s'est construite en prenant appui sur des référentiels. Le pilotage des SI ne peut se concevoir aujourd'hui sans le recours à des référentiels techniques ou de management pour prendre en charge des besoins bien connus comme la gouvernance du SI, la production, la sécurité, les ressources humaines, la gestion de projets ; mais aussi des besoins émergents comme la gestion des externalisations ou la création de valeur. Ces référentiels favorisent la diffusion des bonnes pratiques au sein de l'entreprise, l'amélioration continue du service délivré aux utilisateurs et l'homogénéité des processus de gestion. Aussi, même si ni l'actionnaire, ni le législateur n'imposent une méthodologie ou une certification particulière, ils attendent de la direction générale et de la direction informatique que des méthodes effectives soient mises en place. Le recours aux référentiels reconnus est donc un gage d'assurance collective.

À partir du sujet proposé, vous présenterez une composition structurée mettant en valeur votre réflexion didactique et pédagogique dans le cadre d'un enseignement destiné à des étudiants d'une STS Services informatiques aux organisations.

Votre proposition comportera une explicitation des objectifs cognitifs et méthodologiques envisagés, une proposition argumentée de transposition didactique, un exemple de support de formation et un exemple de support d'évaluation. Vous justifierez clairement vos choix.

ANALYSE STATISTIQUE

26 copies ont été corrigées, dont deux copies blanches. A l'exception de ces dernières, la moyenne s'établit à 7,49/ 20 pour un écart-type de 5,70. Plus précisément :

- le premier groupe est composé de 10 copies dont les notes s'échelonnent de 1 à 6 sur 20 ; elles sont très incomplètes, bien souvent hors sujet, ou n'exposent que quelques connaissances très superficielles avec peu ou pas de transposition didactique ;
- un deuxième groupe de 6 copies, notées de 7 à 9 parvient à traiter une partie du sujet mais les thèmes abordés sont survolés et la transposition didactique est soit peu développée soit difficile à évaluer du point de vue de la faisabilité ;
- Un troisième groupe de 4 copies, notées de 12 à 15 présente une composition clairement structurée avec une transposition didactique pertinente mais pas suffisamment argumentée pour répondre à la problématique proposée dans le sujet ;
- Le jury a particulièrement apprécié la lecture de 3 copies de très bonne qualité, notées de 17 à 18,5 qui ont proposé une argumentation bien structurée couvrant les différents

aspects du sujet en l'articulant avec des propositions de traitement didactique et pédagogique relativement complètes et réalisables.

ATTENTES DU JURY SUR LE SUJET

Le sujet demandait aux candidats d'étudier les rapprochements possibles entre les notions de gouvernance des systèmes d'information et de référentiels de bonnes pratiques.

Cette étude devait appuyer une réflexion didactique et pédagogique dans le cadre d'un enseignement destiné à des étudiants d'une STS Services informatiques aux organisations (SIO).

Aussi, le jury attendait un plan capable de servir une telle argumentation et une explicitation des objectifs cognitifs et méthodologiques envisagés, ainsi qu'une proposition argumentée de transposition didactique, un exemple de support de formation et un exemple de support d'évaluation.

Le jury attendait un traitement équilibré entre les apports théoriques et à la façon dont ces notions pouvaient être abordées au plan didactique en accord avec le référentiel du BTS SIO.

Différentes approches de l'analyse demandée étaient acceptables, mais, quelle que soit la forme choisie, le jury attendait :

- qu'une introduction permette de circonscrire le sujet, d'en définir les termes, en l'occurrence ici la notion de gouvernance et celle de référentiel de bonnes pratiques dans le domaine Système d'information
- qu'une problématique soit proposée et, surtout, que celle-ci soit clairement en rapport avec le sujet du jour
- que le plan de la composition soit clairement annoncé et ne se limite pas à l'annonce des deux parties requises (transposition didactique et approche pédagogique) ; chacune de ces parties devant faire l'objet d'une articulation claire qui trace les grandes lignes de l'argumentation
- que le développement scientifique qui alimente la transposition didactique comporte des définitions, des références théoriques et des exemples de mise en œuvre dans les organisations
- qu'un traitement didactique soit proposé, à savoir, par exemple :
 - Comment ce sujet trouve-t-il sa place dans le référentiel du BTS SIO ?
 - En quoi la problématique proposée est-elle pertinente dans le cadre de cette formation ?
 - Quelle(s) approche(s) proposer pour permettre aux étudiants de rencontrer la problématique du sujet ?

- Qu'une mise en œuvre pédagogique opérationnelle soit proposée, présentant notamment :
 - objectifs, prérequis, compétences visées, description et contenu de la séance, nombre d'heures, supports utilisés, mode d'évaluation et support d'évaluation, sources des ressources utilisées (livres, études de cas, vidéo, etc.)
 - la démarche pédagogique (équipes/individuel, séquences/projet, démarche choisie de l'interaction connaissances/élèves/enseignant)

Concernant les notions clés associées à la problématique proposée, nous attendions que le candidat aborde les points suivants :

- Une approche de la notion de gouvernance du SI qui pouvait s'appuyer sur une proposition de définition (le bien décider, le bien gouverner), sur des exemples de questions liées à la gouvernance des SI (alignement stratégique, contrôle qualité, mesure de la performance, etc.), sur des illustrations (mise en place de tableaux de bord, gestion des risques, etc.)
- Une explicitation de la notion de référentiel de bonnes pratiques en tant que corpus présentant un ensemble de recommandations reconnues comme pertinentes pour le management des SI : recherche de la conformité, management des services informatique, gestion de projet, de la qualité, de la performance, etc.
- Une véritable discussion, ouverte, argumentée, sur la question des liens entre gouvernance des SI et référentiels de bonnes pratiques : en quoi y-a-t-il convergence ou divergence, en quoi le recours à des référentiels peut-il être facteur d'opportunités ou de risques ? Quels exemples tirés de l'actualité permettent d'observer la façon dont les organisations s'emparent de ces questions ?
- Une présentation de l'un l'autre des différents référentiels disponibles : ITIL, CobiT, COSO, CMMI, eSCM, Prince, sans oublier les normes ISO 9001 et 20000.
 - Quel domaine de pertinence ?
 - Quel organisme en est à l'origine ?
 - Pourquoi choisir ce référentiel ou pourquoi est-on amené à choisir ce référentiel ?
- Une discussion sur la capacité des référentiels à être exploités en appui de la gouvernance des SI :
 - le SI perçu comme objet de gestion (objectifs, alignement, budget, rentabilité...)
 - le besoin croissant d'évaluer la pertinence du SI, sa performance, son organisation
 - la recherche de la conformité à la réglementation
 - l'objectif d'assurance qualité

- la volonté de maîtriser des risques organisationnels
- la recherche de la reconnaissance/notoriété/d'un pouvoir de négociation (Porter)
- la conformité aux usages : conformité totale ou opportuniste
- la nécessité de répondre aux besoins de la direction générale et des directions métier : tableaux de bord, indicateurs, visibilité en temps réel
- Une discussion sur les limites et sur les risques que peuvent présenter les référentiels vis-à-vis de la gouvernance des SI
 - le risque bureaucratique, le risque de voir la formalisation des procédures prendre le pas sur la réactivité, l'inventivité, la créativité
 - les coûts de mise en œuvre de ces référentiels : achat du corpus, formation, correction des dysfonctionnements
 - le foisonnement des référentiels qui impose de faire un choix tactique important, donc de prendre un risque
 - le risque du manque de pérennité des référentiels, effet de mode, illusion de la recette idéale

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

OTTER M., SIDI J., HANAUD L., *Guide des certifications SI – Comparatif , analyse et tendances*, 2009, Dunod

OTTER M., PELLETIER V., 2009, *Référentiels et certification*, La lettre de l'Adeli

KINEIDER P., BERGEROT D., OTTER M., SOK T, 2011, *Conformité légale des SI*, La lettre de l'Adeli

AUTISSIER et DELAY, 2008, *Mesurer la performance du système d'information ; Éditions d'organisation*

CARLIER A., 2009, *Manuel qualité pour les systèmes d'information*, Hermès

DEHES, M. 2009, *La réalisation d'un SI performant pour l'entreprise*, Hermès

LISEIN O., PICHAULT F., DESMECHT J., 2009, *Les business models des sociétés de services actives dans le secteur de l'Open source*, *Systèmes d'information et Management vol. 14*, pages 7 à 38

COMMENTAIRES SUR LES COPIES

Les candidats ont généralement choisi de traiter le sujet en deux temps : un temps pour approcher les connaissances indispensables pour mener à bien un cours de qualité, un temps pour définir le contenu de ce cours. Les attentes du jury sur la structure de la composition ont été données plus haut.

Les bonnes copies ont proposé une introduction reprenant les termes du sujet, contenant une problématique et l'annonce d'un plan. Elles citent plusieurs auteurs clés en management : Reix, Kaplan, Hendenderson et Venkatraman, Lawrence and Lorsch, Burns and Stalker et D'Aveni. Les enjeux liés à la gouvernance et aux référentiels sont clairement présentés. Le candidat y fait preuve d'une bonne connaissance des référentiels de bonnes pratiques les plus fréquemment cités. Ceux-ci sont présentés et définis systématiquement. L'un de ces référentiels, le plus souvent ITIL, est plus particulièrement étudié et la cohérence de cet outil avec l'organisation du référentiel du BTS SIO est mise en évidence. Sur le plan pédagogique, la proposition de support de cours est souvent convaincante. Parfois des approches innovantes sont proposées : étude de cas et jeu de rôles par exemple.

Peu de copies rassemblent toutes ces qualités, trop nombreuses sont celles qui présentent les deux types d'écueil décrits ci-après :

D'une part, s'ils s'investissent valablement dans chacune des composantes du libellé du sujet (gouvernance et référentiels), une majorité de candidats ne traite pas des liens possibles entre eux, alors que c'était à l'évidence le cœur de la problématique.

D'autre part, là encore, une majorité de candidats ne mobilise que la partie « Méthodes et techniques informatiques » du référentiel de certification du BTS SIO en négligeant la partie « Analyse économique, juridique et managériale des services informatiques », alors même que les thèmes qu'elle contient permettaient souvent d'étayer une argumentation particulièrement pertinente pour une proposition de transposition didactique : le rôle des normes et standards dans le secteur informatique, l'influence des stratégies sur la structure, les modèles de décision, le système d'information et les risques organisationnels, et bien sûr, la gestion stratégique des SI.

Il s'avère enfin nécessaire de dénoncer ici certaines stratégies adoptées par quelques candidats heureusement peu nombreux.

Certaines copies, par exemple, traitent clairement d'un autre sujet que celui qui a été soumis au candidat. Le jury a nettement l'impression que le candidat est venu avec son propre sujet, qu'il a préparé et qu'il est décidé à dérouler sans trop tenir compte du vrai sujet. Nous avons ainsi eu à lire des exposés, parfois assez convaincants, sur les questions de sécurité du SI, d'alignement stratégique du SI, de gestion de projet SI. Ces copies sont souvent plutôt bien étayées au plan des références scientifiques et des illustrations ; on peut comprendre pourquoi.

D'autres copies contiennent de longues discussions sur des notions convenues. Un candidat peut prévoir, sans avoir à faire preuve d'une extraordinaire capacité à anticiper les attentes du jury, que dans un sujet de cette option du concours il sera question de système d'information, comme il sera vraisemblablement fait référence au BTS emblématique de la spécialité. Ainsi 2 ou 3 candidats prennent le temps d'explicitier longuement ce qu'est un système d'information ou bien présentent en détail le référentiel du BTS SIO sans se focaliser particulièrement sur les points qui sont en correspondance avec le sujet à traiter. Ceci peut occuper jusqu'à quatre pages d'une lecture qui manque singulièrement d'originalité.

Des lacunes de forme, trouvées dans quelques-unes des copies, n'ont pas rencontré l'indulgence du jury : mauvais style rédactionnel, écriture peu lisible, nombreuses coquilles.

Des faiblesses dans la composition ont nui à l'évaluation de certaines copies : catalogue de notions et de points sans lien explicite avec le sujet, des considérations très générales sans traitement plus approfondi du sujet, une problématique annoncée non traitée dans la suite de la composition, une séquence pédagogique sans aucun lien avec le sujet.

CONSEILS AUX CANDIDATS

Il s'agit d'une épreuve de spécialité, il est donc nécessaire que le candidat montre au jury qu'il maîtrise ce domaine dans ces différentes composantes : stratégique, managériale et technique, pour cette dernière composante, dans les deux spécialités : développement d'application et infrastructure réseau.

Il doit donc éviter soigneusement quatre écueils, trop fréquemment rencontrés :

- s'en tenir à des généralités, notamment sur la définition du système d'information et de ses enjeux pour les organisations ;
- s'investir sur un aspect particulier (les infrastructures, la sécurité, le développement d'applications, etc.) au risque de faire croire au jury que c'est le domaine de prédilection du candidat et que celui-ci cherche uniquement à trouver un lien possible avec le sujet ;
- détailler exagérément une solution technique en oubliant de prendre du recul pour réussir à se focaliser sur la problématique proposée ;
- à l'inverse, faire l'impasse sur les aspects techniques et opérationnels ou bien les traiter de façon trop superficielle.

Quelques précisions complémentaires : en premier lieu, les systèmes d'information et les technologies sous-jacentes sont un domaine en évolution rapide. Les candidats doivent faire l'effort constant d'actualisation de leurs connaissances et de leurs références en privilégiant celles qui font l'objet d'une reconnaissance internationale. Ensuite, l'insertion en appui de l'exposé de quelques exemples d'entreprises, de préférence pris dans l'actualité récente, permet souvent de clarifier le propos et d'accroître le plaisir de la lecture. Enfin, il est toujours pertinent de faire appel à quelques-uns des apports en Management et en Sciences de Gestion, pour autant qu'ils soient bien choisis et en rapport avec le sujet.

La transposition didactique doit quant à elle tout à la fois respecter le sujet, être réaliste et correspondre au référentiel en vigueur dans la formation indiquée dans le sujet. S'il n'est pas nécessaire de lister tous les codes de ce référentiel, on attend du candidat qu'il soit capable de montrer en quoi le référentiel permet de situer le propos dans un enseignement, dans un thème, enfin dans une progression qui tienne compte des recommandations en matière de pluridisciplinarité et de transversalité.

Le sujet est bien ici l'informatique de gestion et les systèmes d'information, ce qui exclut d'emblée de proposer aux étudiants de préparés des exposés thématiques ou des recherches sur Internet. Le réalisme et la faisabilité de la construction est apprécié sur plusieurs points : la longueur de la séquence (ni une demi-heure, ni plusieurs mois), la précision des éléments techniques évoqués, la précision des ressources nécessaires dans les établissements. Pour rester en cohérence avec les exigences concernant la composition structurée, il doit être clair que, dans l'exploitation pédagogique aussi, une attention toute particulière doit être apportée au choix des techniques, concepts, méthodes et vocabulaire (à la fois valides internationalement et en phase avec l'état de l'art mais dont les conditions d'exploitation en classe sont aussi précisées).

Enfin, si faire référence à des travaux publiés par les réseaux de ressources est une bonne chose, le candidat ne doit pas s'exonérer de proposer une séquence pédagogique vraiment originale, clairement en phase avec le sujet et représentative de sa capacité à choisir une démarche et à organiser son enseignement.

OPTION E : PRODUCTION DE SERVICES

Titre du sujet : « Gérer conjointement coûts, qualité et délais »

Dans les secteurs de l'hôtellerie, restauration, tourisme, les managers opérationnels doivent gérer les coûts en garantissant la qualité du service et en respectant les délais. Cette préoccupation, qui concerne toute la chaîne de valeur, est essentielle pour les entreprises en ce sens que la relation avec le client est fondamentale dans une prestation de service largement co-construite avec lui. Elle détermine les différents modes de gestion et le degré de standardisation des prestations rencontrés dans ces secteurs.

À partir du sujet proposé, vous présenterez une composition structurée mettant en valeur votre réflexion didactique et pédagogique dans le cadre d'un enseignement destiné à des étudiants préparant l'un de ces BTS :

- «Hôtellerie-restauration option « Art culinaire, art de la table et du service »
- «Hôtellerie-restauration option « Mercatique et gestion hôtelière»
- «Responsable d'Hébergement à Référentiel Commun Européen»
- «Tourisme».

Votre proposition comportera une explicitation des objectifs cognitifs et méthodologiques envisagés et s'appuiera sur des références scientifiques et techniques précises. Vous pourrez illustrer vos propos à l'aide d'exemples de supports de formation et d'évaluation. Vous justifierez clairement vos choix.

STATISTIQUES

68 valeureux candidats se sont lancés dans cette première session de l'option E. Près d'un tiers a obtenu la moyenne à cette épreuve.

Nombre de copies	69
Moyenne	7,2
Ecart-type	4,5
Notes < 5	22
5 ≤ Notes < 8	18
8 ≤ Notes < 10	7
10 ≤ Notes < 12	5
12 ≤ Notes <14	6
Notes ≥ 14	10
Copie blanche	1

ANALYSE DU SUJET

Le jury attendait du candidat qu'il commence par contextualiser le sujet puis qu'il en définisse les termes avant d'en proposer une problématique de traitement.

Depuis la conception stratégique du business model jusqu'à sa déclinaison dans les processus opérationnels sur le terrain, la gestion du triplet Coût-Qualité-Délai (CQD) est au cœur du contrôle de la gestion des services dans les secteurs de l'hôtellerie, de la restauration et du tourisme.

Cette gestion conjointe du triplet CQD est au cœur de la réalisation de la prestation de service. Elle permet à l'entreprise de satisfaire aux besoins des clients ou des utilisateurs. Cette gestion doit permettre la création de valeur pour les « parties prenantes » et assurer à l'entreprise, compte tenu du risque qu'elle prend, un profit qui lui permette de survivre et de se développer.

Il était conseillé au candidat de préciser la notion de service afin de mieux appréhender le sujet proposé.

Le service est avant tout un processus, c'est-à-dire une action limitée dans le temps qui n'a pas d'existence autonome en dehors d'une relation triangulaire entre le client et le fournisseur médiatisée par un support (J.Gadrey). La prestation peut être exécutée par le fournisseur (service), par le client (self-service) ou le plus souvent par les deux (coproduction). La production et la consommation sont simultanées. Le service n'est pas stockable. La qualité perçue du service est difficile à évaluer à l'avance étant donné l'implication du client dans le processus de production lui-même. La qualité d'un service dépend autant du processus par lequel le résultat est obtenu que du résultat lui-même (C.Grönroos, M.Jougoux).

La qualité doit s'entendre au sens de la qualité d'un service (M.Jougoux) laquelle comprend deux composantes la qualité du service (démarche qualité amont) et la qualité de service (démarche qualité aval).

La gestion conjointe du triplet CQD relève du management opérationnel, et donc des managers de terrain, qui consiste en la mise en œuvre ordonnée et efficace des activités de réalisation des services (P.Baranger). La spécificité majeure de ce type de management est l'intégration du « personnel de contact » dans la production et le temps imparti à la réalisation de la prestation de service.

Les managers de terrain doivent gérer les coûts (afin de préserver les marges et d'assurer la rentabilité de l'entreprise) en garantissant la qualité du service (valeur perçue par le client) tout en respectant les délais (qui souvent font partie de la qualité attendue).

Les membres du jury attendaient dans un premier temps du candidat qu'il se pose la question de savoir si, dans les services proposés par les secteurs de l'hôtellerie, de la restauration et du tourisme, nous avons affaire à des gestions relativement autonomes des coûts, de la qualité et des délais ou si une démarche intégrée, unifiant le pilotage de tous ces aspects, est possible (en précisant comment) et efficace. Dans un second temps, cela permettait par exemple au candidat

de questionner ou de développer les positionnements stratégiques proposés par les acteurs du secteur pour gérer ce triplet et les outils de gestion mis en œuvre pour y parvenir.

UNE PROPOSITION DE DÉVELOPPEMENT DE LA PARTIE THÉORIQUE.

I Discussion : La nécessité d'articuler la gestion de ces trois dimensions de la gestion opérationnelle des services.

1. Une gestion autonome des coûts, de la qualité et des délais, source de dysfonctionnements et de non performance

- Selon la priorité donnée à l'une ou l'autre des trois dimensions, ou à deux d'entre elles au détriment de la troisième apparaissent des dysfonctionnements qui obèrent la rentabilité de l'entreprise ou la satisfaction du client. La prestation de service est un processus global. Ne pas appréhender ce caractère global est la source des difficultés rencontrées par les entreprises des secteurs de l'hôtellerie, de la restauration et du tourisme.
- On distingue ce qui se passe devant le client (le front office) et ce qui ne lui est pas accessible (le back office). Il existe une « frontière », la ligne de visibilité. Les activités du front office peuvent s'assimiler à des processus opérationnels tandis que celle du back office peuvent être vues comme des processus de support (Eiglier, Langeard). C.Grönroos en a donné une version améliorée.
- D'un point de vue opérationnel, la gestion autonome des composantes du triplet est à l'origine des dysfonctionnements classiques rencontrés dans ces secteurs :
 - Mauvaise articulation ou coordination Back office/Front office entraîne des problèmes de délais et de qualité voire de coûts (relation entre les managers du personnel de contact et les personnels en charge des systèmes opérationnels).
 - Accent mis sur le Back Office peut entraîner des retards et des coûts cachés. L'accent trop important donné à la qualité du service (« amour du travail bien fait » en cuisine par exemple) peut se traduire par la baisse de la qualité de service par allongement des délais de la prestation.
 - Accent mis sur la recherche de coûts minimums peut entraîner un conflit avec la formule de service proposé (mélange d'éléments choisis par le prestataire qui sont utiles individuellement ou collectivement au client). Or le client est acteur (coproducteur) de la prestation de service et sa satisfaction peut en être altérée et sa réaction imprévisible.
 - L'accent mis sur le Front Office et la qualité de service peut entraîner des dérives de coûts non budgétés.

2. Une gestion intégrée, condition nécessaire à la performance

- Dans la gestion conjointe du triplet, la dimension temporelle est l'élément crucial (Meyssonnier). Le temps est à la fois un input (ressource consommée) et un output (prestation délivrée). Le temps est une source de coût (rémunération du personnel en contact) mais aussi une source de revenus (service facturé au temps lors des réservations dans les agences de voyages ou de manifestations événementielles). Le temps est un élément de non

qualité (temps trop long dans la délivrance du service dans un restaurant, temps d'attente dans les attractions d'un parc de loisirs ou retard lors d'un vol concernant des clientèles-affaires, mais aussi de qualité perçue contribuant dans ce cas à la création de valeur pour le client (adaptation du personnel de contact aux demandes des clientèles dans un hôtel 5★ ou lors d'un circuit organisé). La prise en compte subjective des délais par les clients est un élément essentiel de la qualité perçue.

- La gestion des pointes d'activités (« coup de feu » dans un restaurant, transferts dans l'organisation d'un circuit touristique, arrivées de groupes et d'individuels dans un hôtel...) et des files d'attente (« queues » dans les parcs de loisirs) sont l'illustration de la nécessité de piloter de concert les trois dimensions.
- Dans la gestion d'un circuit proposé par un TO, la gestion des délais est liée au coût du voyage car tout retard va constituer un coût de non qualité (moindre satisfaction du client) mais aussi dans certaines situations un surcoût de production pour remédier au retard.
- Plus généralement, la formule de service conditionne l'ensemble de la chaîne de valeur et requière une maîtrise conjointe des composantes du triplet. Un document comme le *blueprint* (Schostack) fournit une description complète du service *delivery system* avec identification des différentes phases de la prestation de services et des zones à problèmes, permettant d'expliquer la nécessité d'une gestion conjointe du triplet.

II Proposition : Mise en œuvre d'une gestion conjointe du triplet.

1. Les positionnements stratégiques définissent et conditionnent la gestion conjointe du triplet

- La production de services présente la caractéristique de mêler, plus que la production manufacturière, les orientations stratégiques avec les choix opérationnels.
- La formule de service est construite sur les éléments suivants : l'intensité de la relation de service, la variété des composantes, l'efficacité des processus opérationnels (Baranger). Elle découle du modèle d'affaires proposé par l'entreprise, lequel repose sur le positionnement stratégique choisi (Meyssonier) :
 - soit orienté plus particulièrement vers la demande et adapté aux besoins divers d'une clientèle exigeante (3☆ Michelin, Club Med, Hôtels Thalasso, Spas, classe affaires chez Emirates etc.)
 - soit s'appuyant davantage sur l'offre et capable d'assurer une prestation homogène et calibrée auprès d'une clientèle ciblée et peu exigeante (Restauration rapide ou commerciale de chaîne, Hôtellerie 1★, Marmara, compagnies aériennes *low cost* etc.).
- Dans la première situation (services « plus » classiques), la variété est internalisée et gérée par l'entreprise. Traçabilité plus réduite, ajustements in situ par les managers et les personnels de contact. Leviers de performance : la formation et la capacité d'adaptation du personnel de

contact dans la dernière maille de la chaîne de valeur de l'entreprise (Meyssonnier). Importance déterminante dans la gestion du triplet de la qualité de service (Jougleux) et des délais (réactivité) compte tenu du prix des prestations (coûts).

- Dans la seconde situation, la variété est externalisée. Sur la chaîne de valeur de la PS, la frontière entre ce qui est pris en charge par l'entreprise et ce qui est assumé par le client se déplace réduisant la part de travail imputable à l'entreprise. Les leviers de performance sont essentiellement liés à la détection des unités les plus efficaces, à la formalisation des processus et à la mise en œuvre de l'instrumentation de gestion interne consacrée à la gestion des temps, des délais, des coûts, de la demande et des capacités. Standardisation du service dans son processus de production mais aussi dans sa délivrance, marge de manœuvre réduite du personnel de contact dans la dernière maille de la chaîne de valeur (Meyssonnier). La satisfaction du client est garantie par le respect des normes, la qualité du service est primordiale (Jougleux).
- Les directions de croissance choisies par les entreprises des secteurs de l'hôtellerie, de la restauration et du tourisme répondent souvent aux questions et aux enjeux posés par la gestion du triplet. Il en est ainsi des stratégies d'intégration verticales (TUI et les TO allemands par exemple.)

2. Les outils de gestion au service de cette gestion conjointe

- Les outils utilisés relèvent en priorité du pilotage de la performance de l'entreprise (moins de la mesure de la performance) des secteurs de l'hôtellerie, de la restauration et du tourisme. Cette gestion est proactive. Les outils sont contingents du déroulement de la relation de service. Il est souhaitable qu'ils orientent les comportements vers une gestion conjointe du triplet (gestion des processus) :
 - Le *blueprint* évoqué précédemment ;
 - Mesure de la qualité subjective par le *servqual* ;
 - *Yield management* (utilité dans la gestion des « queues » etc.) ;
 - *Balanced scorecard* (Kaplan et Norton) ou tableaux de bord spécifiques aux activités.
- Dans les secteurs de l'hôtellerie, de la restauration et du tourisme, l'offre de service au client devient globale et les entreprises proposent des bouquets de prestations liées ou complémentaires articulées les unes aux autres dans un ensemble cohérent (circuits dans le tourisme, transport aérien en code sharing, réseaux de franchise en hôtellerie et en restauration etc.) ; la gestion du triplet ne sera plus intra organisationnel, stable et formalisé mais inter organisationnel, adaptatif et moins formalisé (situation renforcée par le développement du tourisme et du mtourisme).

PARTIE DIDACTIQUE

Les membres du jury ont constaté que la transposition didactique était trop souvent absente des copies. Ce travail est pourtant le complément indispensable de la réflexion sur les aspects scientifiques.

La transposition didactique consiste à sélectionner, puis à métamorphoser les questionnements et les savoirs des chercheurs et des praticiens (à les recontextualiser, les reproblématiser, les redéfinir, les reconfigurer...) pour les rendre compréhensibles et assimilables dans un contexte spécifique ; autrement dit, accessibles aux élèves et aux étudiants d'une classe donnée. Ce qui implique de prendre en compte la manière dont ces derniers s'approprient les savoirs. Les référentiels fournissent souvent des indications quant aux objectifs cognitifs, aux bornages des savoirs à transmettre et aux compétences à développer. Ils peuvent également offrir des pistes méthodologiques. Ils doivent être exploités en tenant compte de l'évolution des contenus scientifiques et empiriques du champ disciplinaire.

Le thème de l'année n'était pas une ligne d'un des référentiels de BTS, mais il est central dans la formation professionnelle des techniciens supérieurs de chacune des spécialités et doit donc être une préoccupation constante

Le candidat doit donc partir d'un inventaire raisonné des savoirs scientifiques et pratiques en relation avec le sujet pour les questionner, les mettre en perspective, les évaluer puis les reconstruire en s'appuyant sur le référentiel du diplôme retenu ; ce qui peut nécessiter éventuellement de les redéfinir et/ou d'opérer des simplifications, sans cependant les dénaturer.

La prise en compte des représentations des élèves, de la manière dont ils construisent leurs connaissances, les obstacles cognitifs, doit lui permettre ensuite d'élaborer sa stratégie pédagogique, de choisir et de délimiter les contenus à enseigner et de sélectionner les méthodes et les pratiques à mettre en œuvre, (progression, démarche, supports, évaluation, remédiation, etc.).

La réflexion didactique transpose le socle de connaissances dans le contexte d'une formation. En schématisant, cette réflexion pourrait passer par deux étapes : la transposition du thème proposé à l'intérieur du dispositif de formation choisi, puis la réflexion sur l'élaboration de la séquence elle-même. Le cadre n'est d'ailleurs pas nécessairement une leçon, mais un temps d'enseignement qui peut aller de la séquence de cours à une suite de séquences articulées dans le temps, voire un ensemble concerté de séquences multidisciplinaires envisagées avec l'équipe pédagogique.

Il convient tout d'abord de :

- Choisir la section : il doit être justifié en fonction des attendus de la formation et de sa philosophie globale explicitée dans le référentiel des activités professionnelles.

Identifier les enseignements concernés par le thème en tenant compte de la répartition des compétences et des savoirs associés entre les matières ainsi que de la définition et des modalités des épreuves de certification. Cela suppose une bonne connaissance de

l'architecture des formations et des contenus, des compétences et des limites de chaque enseignement.

Plusieurs enseignements étaient concernés dans chacune des sections de BTS prévues dans le sujet.

Il semble nécessaire ensuite de :

- Choisir le ou les enseignements qui serviront de base à la transposition.
- Repérer des transversalités : Quel que soit le choix du candidat, il ne peut pas faire abstraction du reste de l'équipe pédagogique. Il y a nécessairement des transversalités, avec les autres enseignements professionnels et avec les enseignements généraux. Par ailleurs, la prise en compte des modalités de certification impose le plus souvent d'envisager la collaboration de l'équipe pédagogique.
- Délimiter les objectifs cognitifs et méthodologiques de la séquence : Ce travail doit être justifié en fonction notamment des spécificités du diplôme préparé, des compétences à acquérir, des méthodologies à maîtriser et du niveau de connaissances requis
- Insérer la séquence dans la progression générale de l'ensemble des enseignements : les choix s'opèrent en fonction notamment des prérequis. Il suppose un cadrage de ces prérequis avec le reste de l'équipe pédagogique et la définition des activités à prévoir pour que les étudiants préparent la séquence ainsi que celle des prolongements attendus.
- Positionner la séquence dans le temps en tenant compte notamment des horaires et des modalités de formation (classe entière, demi-groupes, TP, TA, etc....).

Une séance de travaux pratiques, un évènement organisé par la section, ou l'exploitation des périodes en milieu professionnel pouvaient être de bons moyens d'entrer dans le thème, que ce soit en cuisine, en restauration, en hébergement ou pour toute activité touristique.

Construire enfin la séquence en choisissant la ou les méthodes pédagogiques adoptées (cours, ou intervention d'un professionnel, cas à résoudre, simulation, mise en œuvre des technologies de l'information, etc.) ; la planification de la séquence dans le temps et l'articulation des différentes étapes ; le choix des ressources, documents élève, supports de formation et d'évaluation (qualité, pertinence, actualité, caractère professionnel) ; l'organisation de la production des élèves ; l'évaluation des acquis des étudiants en termes de compétences et de savoirs ; les prolongements de la séquence avec notamment la prise en compte des modalités de certification.

CONSEILS AUX CANDIDATS

SUR LE FOND :

Les candidats doivent prendre le temps de s'interroger sur les différents termes du sujet afin d'en délimiter les contours et d'identifier les connaissances qu'ils pourront mobiliser pour répondre à la question posée. Ces connaissances sont issues d'une part de la pratique professionnelle du candidat et de son analyse mais elles sont également à puiser dans les référentiels des sections de

BTS concernées et dans le corpus théorique du management des services en général et de l'hôtellerie-restauration-tourisme en particulier.

La dissertation est en effet un exercice destiné à exprimer une réflexion construite, relative à une problématique, en s'appuyant sur des connaissances théoriques et factuelles dûment analysées et mobilisées au service du sujet. Il ne faut pas en faire un simple énoncé de connaissances sans lien entre elles, et encore moins un catalogue d'exemples qui ne sauraient remplacer le raisonnement.

La réflexion didactique et la transposition pédagogique ne doivent apparaître ni comme un appauvrissement de la réflexion, des références théoriques ni comme une abstraction distante des réalités professionnelles de l'enseignant. Au contraire les situations pédagogiques choisies et décrites doivent permettre au candidat d'apporter la preuve de sa capacité à mobiliser les apports académiques pour rendre les situations professionnelles compréhensibles par l'étudiant.

SUR LA FORME : il est conseillé de présenter des titres simples et explicites, qui servent de points de repère permanents au correcteur.

ÉPREUVES ORALES D'ADMISSION

PREMIÈRE ÉPREUVE : EXPOSÉ À PARTIR D'UN DOSSIER DOCUMENTAIRE FOURNI AUX CANDIDATS

- Durée de la préparation : 4 heures.
- Durée totale de l'épreuve : 1 heure (exposé : 40 minutes maximum ; entretien : 20 minutes maximum)
- Coefficient 1.

Exposé à partir d'un dossier documentaire fourni aux candidats, portant au choix du candidat formulé lors de l'inscription, indépendamment de l'option A, B, C ou D choisie, sur :

- une analyse économique appliquée aux organisations
- une analyse juridique appliquée aux organisations

SECONDE ÉPREUVE : ÉPREUVE DE CAS PRATIQUE DANS LA SPÉCIALITÉ CORRESPONDANT À L'OPTION CHOISIE PAR LE CANDIDAT.

- Durée de la préparation : 4 heures.
- Durée totale de l'épreuve : 1 heure (exposé : 40 minutes maximum ; entretien : 20 minutes maximum)
- Coefficient 1.

ÉPREUVE D'ADMISSION EN ÉCONOMIE

SUJETS PROPOSÉS

1. Flexibilité du marché du travail et compétitivité des entreprises
2. Développement durable et marché
3. Politique industrielle : entre concurrence et coopération
4. Economie numérique et nouveaux enjeux de la concurrence

ÉLÉMENTS STATISTIQUES

- Répartition des notes de la session 2013

Analyse économique appliquée aux organisations

	Concours interne	CAER
Nombre de présents	75	19
Moyenne	8.52	7.89
Ecart type	3.71	3.4
Notes < 5	11	3
5 ≤ Notes < 8	26	6
8 ≤ Notes < 10	12	5
10 ≤ Notes < 12	7	2
12 ≤ Notes < 15	12	2
Notes ≥ 15	7	1
Note la plus basse	6	6
Notes la plus élevée	16	16

La moyenne des notes (8.4) est en légère baisse par rapport à la session 2012 (8.8). L'écart type, en baisse cette année par rapport à la session 2012 (4.09) s'explique par l'absence de prestations de très haut niveau. Seulement 24 % des candidats admissibles ont obtenu une note supérieure à 12 (30 % en 2012).

COMMENTAIRES DE LA COMMISSION

(Nature de l'épreuve) La philosophie de l'épreuve « composition à partir d'un dossier documentaire »

L'épreuve est définie par le texte officiel suivant : « Exposé à partir d'un dossier documentaire fourni aux candidats, portant au choix du candidat formulé lors de l'inscription, indépendamment de l'option A, B, C ou D choisie, **sur une analyse économique appliquée aux organisations.** »

Durée de la préparation : quatre heures ; durée totale de l'épreuve : une heure (exposé : quarante minutes maximum ; entretien : vingt minutes maximum) ; coefficient 1.

Pour le candidat, l'épreuve consiste à présenter un exposé intégrant des faits, des concepts et des savoirs relevant des différents champs de l'économie. Elle peut solliciter le cas échéant une dimension historique ainsi qu'une réflexion épistémologique.

Elle permet de valoriser :

- la maîtrise des connaissances fondamentales et du sens de l'évolution de la pensée économique en relation avec une problématique rattachée au fonctionnement d'une ou de plusieurs organisations ;
- la capacité d'analyse de mécanismes économiques et d'interprétation de phénomènes économiques concrets ;
- une capacité à répondre aux questions posées par le jury ;
- une argumentation cohérente, structurée et répondant à une problématique construite à **partir du sujet et s'appuyant sur le dossier documentaire.**

Cette épreuve consiste à présenter un exposé portant sur une analyse économique appliquée aux organisations en prenant appui sur un dossier documentaire. Ce dernier comporte un intitulé et s'accompagne de documents variés pouvant faire référence à l'histoire de la pensée économique, à des données statistiques, à des articles de presse quotidienne ou spécialisée, à des contenus issus de rapports publics ou institutionnels, à des revues scientifiques ou de vulgarisation...Le dossier documentaire n'a pas vocation à englober l'étendue du sujet mais à proposer aux candidats des entrées possibles et des pistes de réflexion afin de permettre la construction d'une problématique. Toutefois, l'épreuve ne peut se limiter à un commentaire de documents, aussi pertinent soit-il, ni se réduire à un exposé qui éluderait le contenu du dossier documentaire. **L'exposé du candidat doit donc utiliser les documents comme point de départ d'une réflexion plus générale permettant une mise en perspective des documents proposés.** Par ailleurs, l'épreuve, ne s'apparente pas à un exposé d'économie générale mais constitue bien une analyse économique vue sous l'angle des organisations. Le candidat est conduit à mobiliser les outils, concepts, et théories relevant du champ de la macroéconomie ou de la micro économie, afin de présenter un exposé en relation avec le fonctionnement d'une ou plusieurs organisations.

Déroulement de l'épreuve

Chaque jour un même sujet est proposé à l'ensemble des candidats interrogés pour cette épreuve. Ceux-ci disposent de 4 heures de préparation pour conduire leur réflexion sur le sujet proposé et organiser leur prestation. Ils ont à leur disposition des ouvrages de la bibliothèque du concours et ont également accès à leur documentation personnelle.

L'épreuve « exposé à partir d'un dossier documentaire » débute par un exposé d'une durée maximale de 40 minutes. Cet exposé est suivi d'un entretien d'une durée maximale de 20 minutes. Lors de cet entretien, les membres du jury posent au candidat une série de questions variées, portant à la fois sur l'exposé et sur les éléments contenus dans le dossier documentaire. Les questions posées lors de l'entretien ont pour objectif de révéler la capacité du candidat à :

- préciser des notions utilisées lors de l'exposé ;
- justifier la problématique, le plan, les arguments avancés;

- approfondir et prolonger ses analyses ;
- justifier les choix opérés quant à l'utilisation des documents issus du dossier documentaire ;
- montrer qu'il est capable d'analyser tout ou partie d'un document et de le situer dans le contexte de son exposé.

En outre, les capacités du candidat à maîtriser les concepts, le vocabulaire économique et à construire un raisonnement économique en utilisant les outils d'analyse appropriés seront recherchées.

COMMENTAIRES SUR LA SESSION 2013

Les membres du jury sont particulièrement attentifs au respect de la terminologie économique, à la rigueur du raisonnement et à la clarté des propos (évoquer la problématique). Cette épreuve consiste bien à évaluer la capacité des candidats à cerner un sujet dans ses dimensions économiques en lien avec le fonctionnement des organisations, à exploiter et structurer les informations contenues dans un dossier documentaire pour construire un exposé.

Les prestations peuvent se répartir en trois groupes distincts :

- des prestations comportant un exposé clair et fluide, s'appuyant sur une bonne exploitation du dossier documentaire. Les concepts mobilisés, les analyses proposées, les références citées sont correctement maîtrisées et servent une problématique justifiée, cohérente et solide. Les réponses aux questions tant sur l'exposé (précisions sur des définitions de concepts, des auteurs, des raisonnements ou des représentations graphiques) que sur les éléments issus du dossier documentaire (commentaire d'un graphique, d'un article...) confirment les qualités démontrées lors de l'exposé. Dans cette catégorie, des candidats particulièrement remarquables ont présenté une prestation d'une qualité exceptionnelle ;
- des prestations caractérisées par un niveau de réflexion passable voire insuffisant résultant soit de la méconnaissance de l'une des dimensions essentielles du sujet, soit d'une compréhension insuffisante du sujet et de ses enjeux. Les théories de base sont alors survolées et certains mécanismes, pourtant fondamentaux, sont mal compris ou mal expliqués. L'exposé est déséquilibré, lacunaire et les réponses aux questions mettent en évidence des erreurs de raisonnements. Dans le second cas, celui d'une compréhension insuffisante du sujet, la présentation est souvent le résultat d'une démarche du candidat consistant à plaquer des connaissances sans réfléchir suffisamment à leur pertinence par rapport au sujet ou sans démontrer cette cohérence. L'exposé est alors très descriptif, des aspects pourtant essentiels sont éludés ou alors les connaissances ne sont pas exploitées dans la construction d'un raisonnement. Parmi ces prestations, le jury a parfois assisté à une restitution voire à une paraphrase des documents, le candidat n'apportant alors aucune valeur ajoutée au sujet. À l'inverse, des candidats ont présenté un exposé qui

occultait une majeure partie ou la totalité du dossier documentaire, se traduisant ainsi par un propos général et trop éloigné du contexte de l'épreuve ;

- des prestations jugées très insuffisantes en raison de lacunes importantes tant au niveau de l'exposé que dans l'exploitation du dossier documentaire. Cette situation peut résulter d'un manque de connaissances fondamentales et/ou de lourdes confusions sur le sens des termes du sujet et de leur association. Dans des cas extrêmes, quelques candidats « modifient » le sujet pour l'amener sur un terrain qui leur est connu. Les candidats traitent parfois le sujet auquel ils s'attendaient, sans prendre le temps nécessaire de la réflexion sur le sujet réellement posé. Le sujet est alors totalement transformé et n'est donc ni compris ni traité, et peut prendre la forme d'une compilation de quelques dossiers restitués sans recul et sans raisonnement lors de l'exposé. Dans cette catégorie, nous trouvons des prestations marquées par un respect insuffisant des formes et des contraintes d'un exposé cohérent : définition superficielle ou erronée des termes du sujet, problématique artificielle qui aurait été appliquée quel que soit le sujet, plan approximatif et non respecté, absence de liaisons entre les parties, développement décousu, catalogue d'affirmations, ou d'exemples non analysés. Les réponses aux questions du jury, souvent très imprécises voire fausses, confirment l'existence de ces insuffisances au niveau de la compréhension des concepts de base en microéconomie et macroéconomie.

OBSERVATIONS SUR LE FOND

Lors de la précédente session, le jury avait déjà noté une évolution de la qualité des prestations. Cette tendance est encore confirmée cette année. En particulier, une prise en compte de l'actualité économique et des organisations a été notée et appréciée. Les exposés sont nettement plus nuancés, davantage centrés sur le sujet proposé et orientés par des problématiques dont la qualité s'est renforcée. Cependant, cette problématique n'est pas toujours reprise dans le plan présenté ensuite. Le jury a pu regretter que de nombreux candidats aient des connaissances globalement anciennes et souvent superficielles. Cela transparaît avec le recours à une argumentation fondée sur des théories ou des concepts souvent déconnectés du sujet (la référence aux théories de la croissance endogène ou à la théorie des coûts de transaction n'est pas obligatoire quel que soit le sujet) ou encore par des changements du niveau d'analyse (micro ou macro) réalisés sans précaution ou sans logique. Il faut ici rappeler que le jury apprécie particulièrement le soin que les candidats mettent à délimiter le sujet et à construire un ensemble cohérent. Le recours aux dictionnaires de la langue française peut être nécessaire, mais en aucun cas suffisant pour construire un exposé ancré dans des champs disciplinaires marqués par des concepts forts et structurants. L'usage de dictionnaires spécialisés est conseillé. Par ailleurs, une juxtaposition des connaissances, sans véritable fil conducteur est sanctionnée, en particulier lorsque le candidat se révèle en difficulté pour expliquer des notions de base sur lesquelles son exposé s'est largement appuyé. Les références sont parfois elliptiques sans que le rapport avec le sujet soit suffisamment explicite. Tout au long du développement, il est indispensable de justifier ou de valider le recours à chacun des arguments sélectionnés, en démontrant sa pertinence eu

égard à la problématique et au plan retenus. Quelques candidats ont proposé des problématiques pertinentes, sans toutefois proposer leur développement par la suite.

Beaucoup de candidats ne parviennent pas à dépasser le stade de la restitution factuelle des documents pour les analyser et les replacer dans le contexte de leur exposé. De plus, les candidats n'ont pas toujours fait preuve d'analyse critique des documents qui leur sont proposés, ce qui ne leur a pas permis d'en dégager les problématiques sous-jacentes.

Enfin, une erreur encore trop fréquente tient en une analyse insuffisante des termes du sujet, un traitement trop partiel ou au contraire trop extensif sans rapport direct avec le thème. Les candidats doivent construire rigoureusement leurs analyses selon les règles de l'argumentation scientifique dans laquelle la part doit être faite entre le fait démontré et le préjugé. Certains exposés restent au niveau descriptif, avec des informations peu actualisées, des exemples anciens. D'autres révèlent un manque de logique par l'accumulation de contradictions ou de confusions, voire des défaillances conceptuelles ou de raisonnement. Le jury recommande aux candidats d'organiser, de structurer leur argumentation en privilégiant les arguments essentiels et scientifiquement admis. Une accumulation d'anecdotes ou un catalogue d'idées reçues sont préjudiciables et ne sont pas compatibles avec les attentes de cette épreuve. En ce qui concerne la définition des termes du sujet, il est important de s'attacher à une définition adaptée, qui ne soit pas exagérément analytique, mais contribuant à faire apparaître les enjeux du sujet.

La phase de questionnement vise à apprécier la qualité de réflexion des candidats en prenant appui sur l'exposé présenté, à approfondir des idées développées ou encore à tester la solidité des références apportées. Cette phase est également importante car elle peut contribuer à éclairer le jury sur la capacité des candidats à produire une démonstration. Elle nécessite une implication de leur part. Les questions appellent, le plus souvent, plusieurs réponses pertinentes possibles. C'est bien la qualité du raisonnement qui est valorisée. Par leurs réponses aux questions posées à la suite de leur exposé, un nombre non négligeable de candidats ont confirmé la qualité de leur prestation. D'autres candidats 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 notions ou mécanismes économiques élémentaires. Les théories sont parfois convoquées 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 quelque chose de faux.

Souvent, les candidats sont déstabilisés par les questions du jury lorsque celui-ci adopte une posture critique. Or, les candidats, doivent être capables de se livrer à une prise de recul sans pour autant avoir l'impression que leur prestation est disqualifiée. Le jury utilise les 20 minutes indiquées dans le règlement de l'épreuve. Les candidats doivent tenter de poser un raisonnement à chacune des questions. Une « non réponse » à une question ne doit pas affecter la suite de cette phase.

OBSERVATIONS SUR LA STRUCTURE

Dans la majorité des cas, les candidats ont sur ce point montré d'indéniables qualités. Des définitions des termes du sujet sont proposées, une délimitation assortie de justifications est présentée. Enfin un plan est annoncé et généralement respecté.

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

- L'introduction, qui est d'une importance essentielle, doit être composée :
 - d'une « accroche » qui sait montrer l'intérêt et l'actualité du sujet et le contextualiser;
 - de la présentation du sujet, avec non seulement la définition académique des termes-clés du sujet mais aussi et surtout la spécification de son principal enjeu ; soulignons ici que pour la définition des termes du sujet le recours aux dictionnaires usuels de la langue française est insuffisant et qu'il faut nécessairement aller plus loin en se référant à des définitions scientifiquement admises. Les définitions doivent être conceptuellement pertinentes et, par leur mise en relation, contribuer à mettre en évidence les enjeux du sujet ;
 - • de la problématique du candidat (et non plusieurs), qui est la façon de penser le sujet à traiter en le questionnant de manière ni partielle ni partielle, et sans que cela soit une simple redite de l'intitulé du sujet sous forme interrogative. Elle doit découler des questions soulevées autour des termes du sujet et le choix de la problématique retenue être justifié ;
 - • et enfin de l'annonce du plan. Le plan adopté doit être justifié par rapport à ce qui précède. Il doit être logique, exprimé simplement et permettre de traiter le sujet avec fluidité.

Globalement, le jury a pu apprécier la qualité des introductions présentées. Or, il ne s'agit pas de tout dévoiler lors de l'introduction. Plusieurs candidats ont fait un réel effort pour construire une introduction respectant les canons énoncés ci-dessus, mais sont restés démunis lors du développement. Si l'introduction est un moment important, elle ne peut compenser la vacuité de l'exposé. Il est conseillé de la rédiger une fois le développement construit. Le plan est parfois attractif dans sa formulation, mais il ne tient pas ses promesses lors du développement. L'introduction est alors relativement solide, mais la réflexion s'essouffle avec le développement.

- Le développement, comportant deux parties, voire trois (le jury est resté très ouvert), doit être composé de manière équilibrée et ordonnée. Il ne doit être ni trop long ni trop court, mais être dense et dynamique. Il est conseillé de le concevoir comme une démonstration en réponse à la problématique posée. Il ne s'agit pas de s'inscrire dans un registre encyclopédique en présentant une série de références théoriques ou conceptuelles, mais bien de répondre à une question à l'aide de ces références. Les arguments doivent être

hiérarchisés, en privilégiant et discutant ceux construits en référence à une autorité ; les exemples doivent être pertinents et présentés en appui, pour illustrer. Les intitulés de parties sont parfois trop longs ou au contraire laconiques et dans les deux cas peu explicites. Ils doivent être porteurs de sens et centrés sur la démonstration. Enfin, le jury a noté l'existence de développement « circulaires » ou sans réelle portée démonstratrice ;

- La conclusion doit, au-delà du résumé des principaux arguments avancés dans le développement, répondre à la problématique et permettre de prendre un peu de champ et de recul par rapport au sujet.

En outre, faute d'un entraînement suffisant, certains candidats présentent des exposés très déséquilibrés en raison de difficultés à bien gérer le temps (soit celui imparti lors de la phase de préparation soit celui accordé lors de la présentation de l'exposé aux membres du jury)

OBSERVATIONS SUR LA PRÉSENTATION

Cette épreuve est également une situation de communication avec ses contingences en termes de comportement et d'attitude. Par ailleurs, quelques remarques peuvent être formulées.

L'utilisation du rétroprojecteur, certes non obligatoire, a été systématique lors de cette session, le plus souvent pour présenter la problématique et le plan. Elle pourrait également intégrer une ou quelques explications particulièrement complexes dont la clarté pourrait être renforcée par une visualisation du raisonnement. La qualité formelle des transparents est parfois perfectible (orthographe, sources, légendes ou encore soin apporté à la rédaction). **Le jury conseille aux candidats de ne pas multiplier les artifices de présentation du plan. Par exemple, il n'est pas essentiel de faire figurer sur transparent chaque étape du plan.**

Le tableau est rarement utilisé, il pourrait l'être pour accompagner le déroulement du plan.

CONSEILS AUX CANDIDATS

Avant toute chose, il convient de rappeler qu'une épreuve de ce format exige une solide préparation spécifique, basée sur des lectures, de la réflexion une analyse critique et un entraînement régulier afin de gérer au mieux les heures de préparation et les 40 minutes d'exposé. Il convient d'éviter toute précipitation due au fait que certains termes du sujet rappellent des éléments rencontrés ici ou là. De même, le réflexe consistant, à chercher des réponses dans la documentation disponible a pour risque principal de privilégier le thème que feront ressortir les documents consultés et non celui proposé au candidat. Il est donc recommandé de mener une réflexion préalable, qui permettra de mieux orienter la recherche, de filtrer les informations, de les structurer et finalement d'éviter de présenter un exposé composé de morceaux assemblés, sans lien entre eux. Le jury attend des candidats que ceux-ci construisent de véritables raisonnements destinés à démontrer et non à énoncer des idées. Pour cela, la préparation des candidats ne doit en aucun cas négliger la révision des connaissances de base en théorie économique et la méthodologie de l'exploitation documentaire. Le jury conseille aux candidats un travail sur des ouvrages de base afin de consolider les fondamentaux sans lesquels

tout raisonnement deviendrait instable et fragile. Ces connaissances théoriques et conceptuelles 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 et pour confronter différentes analyses présentes dans un débat.

Les candidats doivent absolument respecter les règles de l'épreuve :

- sa durée (ne pas toutefois se sentir obligé de prolonger inutilement son exposé pour occuper tout le temps disponible),
- une gestion du temps équilibrée,
- son contenu, en posant les bases conceptuelles du raisonnement et les mécanismes économiques en jeu
- sa nature (utiliser efficacement les moyens et comportements adaptés à une situation de communication orale) au service d'une argumentation convaincante. Les questions posées autorisent souvent plusieurs réponses possibles centrées sur une réflexion dans laquelle les candidats doivent s'impliquer.

CONCOURS DE L'AGRÉGATION INTERNE

« ÉCONOMIE ET GESTION »

SESSION 2013

PREMIÈRE ÉPREUVE

**Exposé portant sur une analyse économique appliquée aux
organisations**

SUJET N°

En vous appuyant sur le dossier documentaire joint et en utilisant d'autres connaissances, vous préparerez un exposé structuré portant sur le sujet suivant :

Développement durable et marché

Durée de la préparation : quatre heures.

Durée totale de l'épreuve : une heure (exposé : quarante minutes maximum ; entretien : vingt minutes maximum) ; coefficient 1

Document 1 - Ronald Coase

Selon Ronald Coase, la théorie économique néoclassique – notamment formulée par Léon Walras – ne rend pas compte de l'existence des entreprises. « Pourquoi existent-elles ? » se demande-t-il dans « The Nature of the Firm ». Sa réponse est simple : le recours au marché suppose des coûts (par exemple de collecte de l'information et de négociation des contrats), qu'il appelle les coûts de transaction. Utiliser une organisation hiérarchique comme mode de coordination à la place du marché économise ces coûts et peut être intéressant : coûts de transaction et coûts d'organisation doivent être comparés.

L'autre grande contribution de Coase est sa réflexion sur les coûts sociaux, ou externalités de l'entreprise, bien qu'il récuse ce terme. Il se demande si la préservation de l'environnement mérite que la société restreigne l'activité de l'usine et se passe de ses produits. Pour cela, le droit est très protecteur de l'environnement et une usine polluante sait que son voisinage peut agir en justice. Cependant, si le profit espéré est supérieur à la valeur du préjudice, l'usine peut engager des tractations avec les riverains. Et, dans le cadre de l'analyse économique du droit qu'a choisi Coase, cette solution est la plus satisfaisante. Ainsi, pour la société dans son ensemble, peu importe comment sont répartis les droits (entre pollueurs et pollués par exemple) : si ces droits peuvent être échangés sans coûts, ils « seront acquis par ceux qui leur accordent la plus grande valeur ». Il conclut que l'échange des droits de propriété, et plus généralement tout accord entre agents privés, est plus efficace économiquement que la réglementation. Le travail de Coase est à l'origine des marchés de droits à polluer qui se multiplient depuis trente ans et sont aujourd'hui promus par le protocole de Kyoto.

Source : http://www.alternatives-economiques.fr/ronald-coase_fr_art_222_27580.html

Document 2 - L'extension de la sphère du marché : quelles limites ?

Le développement durable est au départ, un projet politique, formulé dans les cercles politiques internationaux à l'orée des années 1980. [...] Par quel étrange détour de l'histoire cette notion politique, construite contre l'idéologie du progrès et du marché, s'est-elle muée en nouvel horizon de l'économie du marché ? Nous avons montré par ailleurs (voir Aggeri et Godard, 2006) comment la mue du concept politique de développement durable en concept économique investi par les acteurs économiques et sociaux s'opère, à partir des années 1990, à travers la main visible de toute une série de consultants, notamment britanniques, qui vont s'attacher à normaliser le concept et de l'intégrer dans le langage managérial courant et de démontrer qu'il est rentable d'être « vert » ou « vertueux » (le business case du développement durable). Le développement durable cesse alors d'être une contre-culture pour devenir une nouvelle frontière de l'économie

de marché. [...] L'enjeu n'est plus dès lors de concevoir une alternative au marché mais d'internaliser les externalités aux règles du jeu marchand. [...]

La fascination des politiques et des acteurs économiques pour le marché tient à son apparente souplesse et simplicité. Là où les négociations politiques pour fixer des objectifs quantifiés concernant la protection de l'environnement, la réduction des inégalités ou la pauvreté achoppent sur des intérêts irréductiblement divergents, les économistes proposent des solutions décentralisées tendues vers un objectif en apparence neutre : promouvoir les conditions de fonctionnement d'un marché autorégulateur étendu à de nouvelles catégories de biens économiques. Quoi de plus efficace *a priori* pour régler les anticipations des agents économiques qu'une coordination par un signal prix ? Mais pour que le marché engendre les effets vertueux qu'il est censé produire, toute une série de cadrages doivent être préalablement menés afin d'éviter les risques d'opportunisme et les malversations : il convient ainsi de définir des catégories de biens homogènes pouvant faire l'objet de transactions marchandes, de garantir la transparence des informations sur ces biens, de s'assurer d'une concurrence saine et loyale entre les acteurs du marché. Établir et garantir ces conditions requiert une intervention publique minimale.

Source : Franck Aggeri (2010), « Marchés et développement durable » in Hatchuel A., Favereau O., Aggeri F., *L'activité marchande sans le marché ?*, Paris, Presses des Mines, « Colloque de Cerisy », pp 231-245.

Document 3 - Dilemme du prisonnier dans les cas de politiques environnementales

Considérons deux pays notés A et B, qui ont chacun la possibilité de renforcer leur politique environnementale pour réduire la pollution locale. Si les deux pays appliquent cette politique, ils amélioreront la santé de leurs résidents sans que cela nuise à la compétitivité relative de leurs entreprises. Le bénéfice (en supposant bien sûr qu'on puisse agréger les gains économiques et ceux en termes de santé publique) est égal à 5 pour chaque pays. En revanche si un pays est seul à renforcer sa politique environnementale, alors sa compétitivité diminue tandis que les entreprises du second pays gagnent des parts de marché. Même si la santé des résidents est améliorée, la perte nette dans le premier pays est de 5 (on suppose ici que la perte économique l'emporte sur l'amélioration de la santé, autrement il n'y a pas de dilemme !) alors que le gain net dans le second pays est égal à 10.

Le tableau suivant représente la matrice des gains nets de chaque pays selon la stratégie jouée par chacun. L'équilibre de Nash du jeu duquel aucun joueur n'a intérêt à dévier unilatéralement est (0 ; 0). En effet, si on part de la situation (5 ; 5), chaque pays a intérêt à dévier unilatéralement de façon à augmenter son gain de 5 à 10. Mais l'autre pays a également intérêt à modifier sa stratégie afin d'augmenter son gain de -5 à 0. La morale de ce jeu est qu'aucun pays n'est incité à mener une politique environnementale.

Cette situation est d'une certaine manière paradoxale car les deux pays auraient intérêt à coopérer pour réduire leurs pollutions. Ce serait collectivement la meilleure situation.

Dans le cas des pollutions globales, le même équilibre sous-optimal peut émerger sans faire l'hypothèse que la perte économique l'emporte sur l'amélioration de la santé, car les bénéfices liés à la perte de politique environnementale sont individuels alors que ceux relatifs à sa présence sont partagés. On retrouve « la tragédie des biens communs ».

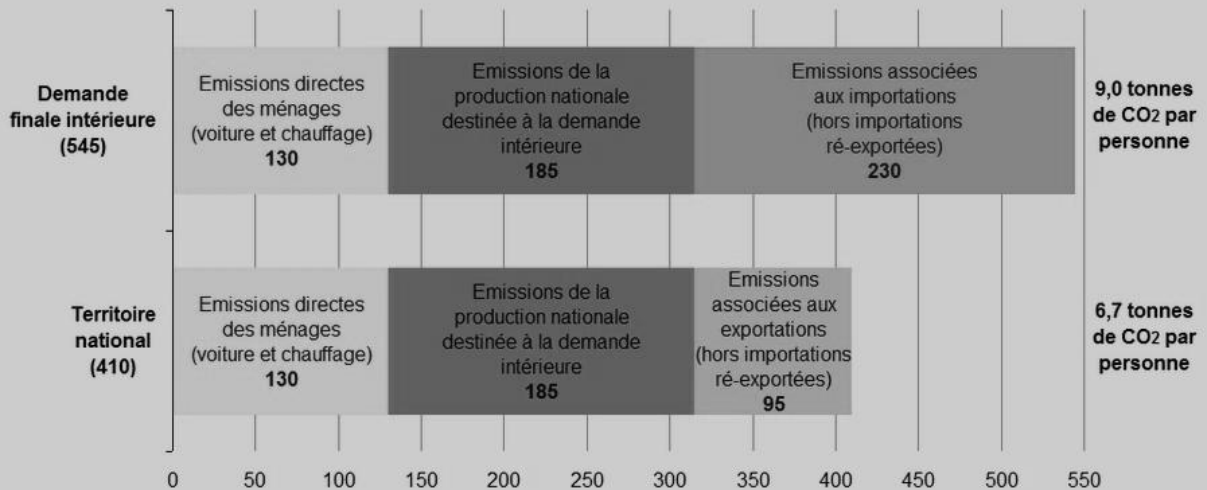
Tableau 1 : un exemple de dilemme du prisonnier

Gains (pays A ; pays B)		Politique environnementale dans le pays B	
		Oui	Non
Politique environnementale dans le pays A	Oui	(5 ; 5)	(-5 ; 10)
	Non	(10 ; -5)	(0 ; 0)

Source : Monjon S. et Hanoteau J. (2007), « Dilemme du prisonnier dans le cas de politiques environnementales », Cahiers français n°337, Paris, La Documentation française.

Empreinte carbone de la demande finale intérieure de la France, versus émissions sur le territoire national

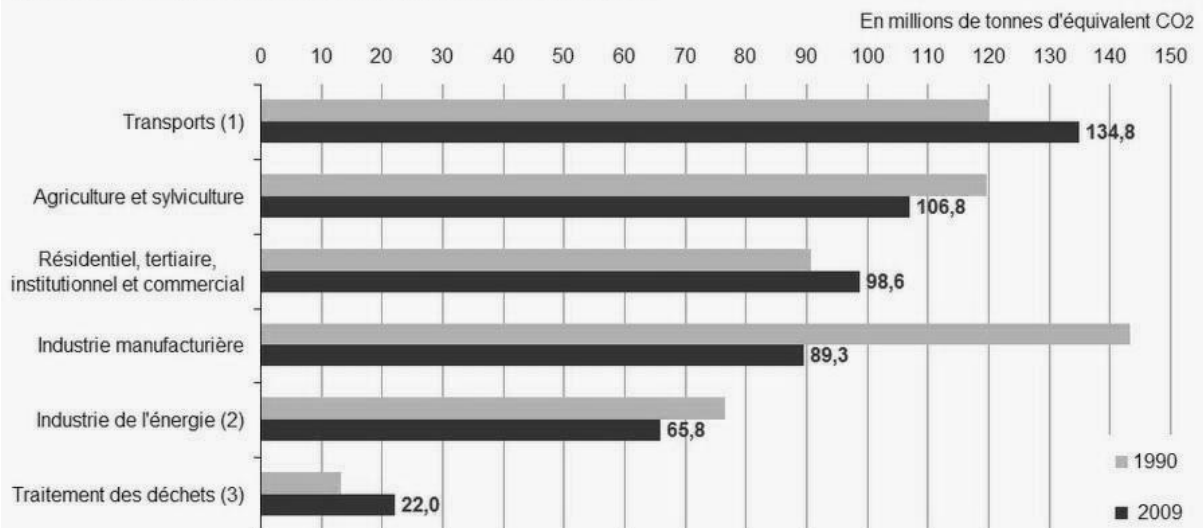
(en millions de tonnes de CO2)



Notes : CO2 émis sur le territoire de la France métropolitaine en 2005, hors CO2 issu de la combustion de biomasse à des fins énergétiques et hors utilisation des terres, leur changement et la forêt (UTCFC) ; Emissions des importations ré-exportées : générées à l'étranger du fait du contenu en importations des exportations françaises.

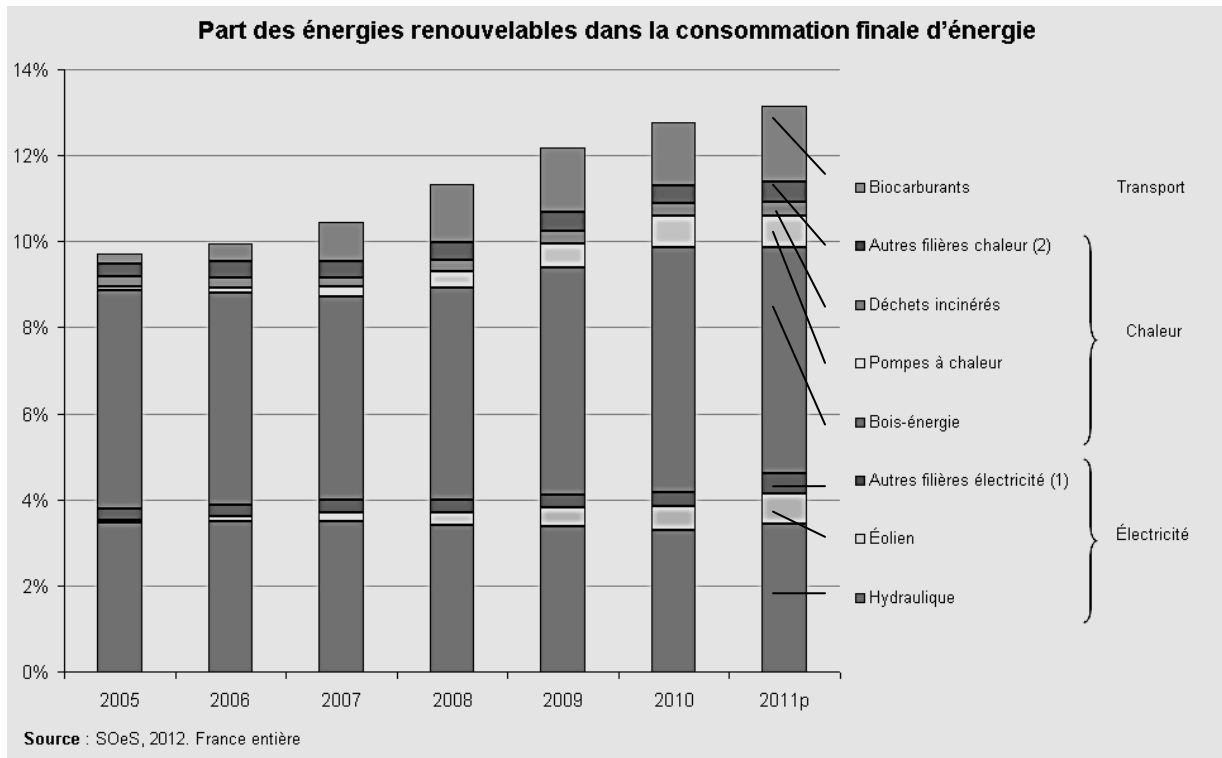
Source : SOeS, calculs d'après Citepa - Insee - Douanes - Eurostat et AIE, 2010.

Emissions de gaz à effet de serre par secteur en France



Notes : périmètre du protocole de Kyoto (Métropole, Guadeloupe, Martinique, Guyane, La Réunion, Saint-Martin, Saint-Barthélemy), hors UTCFC (utilisation des terres, leurs changements et la forêt) ; (1) aérien et maritime : trafic domestique uniquement ; (2) y compris incinération des déchets avec récupération d'énergie ; (3) hors incinération des déchets avec récupération d'énergie, et hors captage de biogaz.

Source : Citepa (inventaire CCNUCC, format "Plan Climat"), mai 2011.



Note

Consommation finale d'énergie : consommation des utilisateurs finals (y compris pertes des réseaux).

Pour les énergies renouvelables, la consommation finale est constituée d'électricité et de chaleur d'origine renouvelable et de biocarburants destinés au transport.

Toutes les données ont été comptabilisées selon le mode de calcul défini par la Directive de 2009. Ainsi pour l'hydraulique, il s'agit de la production normalisée après lissage des variations climatiques. Pour les pompes à chaleur et pour les biocarburants, sont pris en compte respectivement un seuil de performance minimale et un critère de durabilité.

1 : solaire photovoltaïque, énergies marines, géothermie électrique, électricité biomasse (bois-énergie, biogaz, déchets incinérés, bagasse)

2 : solaire thermique, géothermie, biogaz, déchets agricoles et agroalimentaires

Source : SOeS, 2012

Document 5 – les effets d'une réduction de CO2 de 30% d'ici 2020 par rapport à 1990 sur l'emploi en France : le scénario de l'association négaWatt

L'effet net sur l'emploi en France est la somme de cinq effets économiques

Les emplois « directs » créés dans les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique.
 Par exemple, les nouvelles lignes de transport ferroviaires vont créer des emplois dans les infrastructures, dans la construction de matériel ferroviaire et dans l'exploitation des lignes.

Les emplois « indirects » créés dans la chaîne de fournisseurs de ces secteurs.

Par exemple la construction de matériel ferroviaire va générer des créations d'emplois indirectes dans la sidérurgie, dans la production de métaux non ferreux, etc. Ces branches vont elles-mêmes créer des emplois dans les branches qui fournissent leurs consommations intermédiaires.

Les emplois « directs » détruits dans les secteurs dont l'activité décline par rapport au scénario tendanciel.

Il s'agit des activités relatives aux produits pétroliers, charbon, gaz, électricité, ainsi que la construction automobile et le commerce automobile.

Les emplois « indirects » détruits dans la chaîne de fournisseurs de ces secteurs

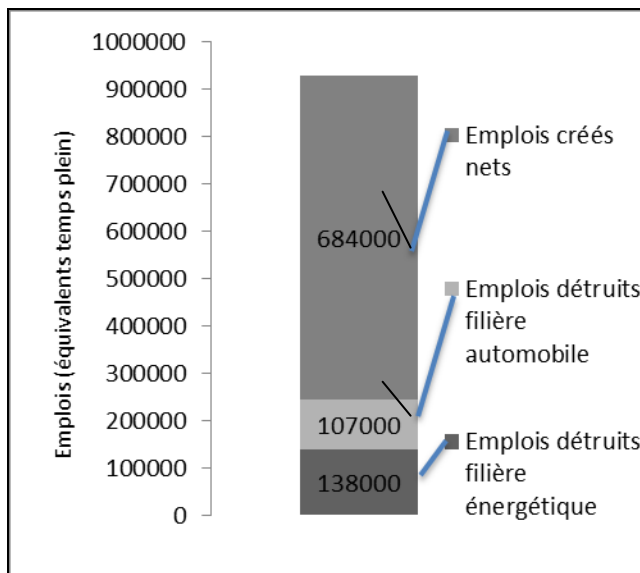
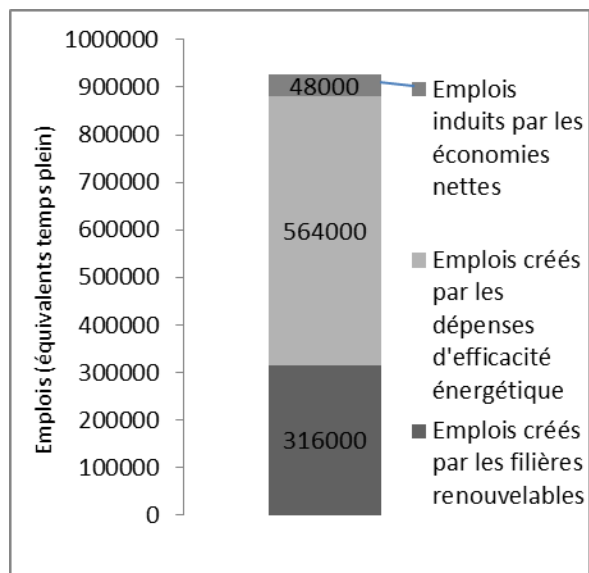
Les emplois « induits » créés ou détruits dans le reste de l'économie

Par rapport au scénario tendanciel, le scénario négaWatt entraîne à la fois des dépenses supplémentaires (énergies renouvelables, isolation, transports en commun...) et des économies (d'énergie en particulier). Si les premières sont plus élevées que les secondes, ce surcoût va entraîner une baisse de la consommation et donc de l'activité dans le reste de l'économie, et par ricochet des destructions d'emplois qualifiés « d'induits ». Dans le cas contraire où la consommation augmente, il y aura une économie globale et des créations d'emplois « induits ».

Résultats : emplois créés et détruits en France selon le scénario négaWatt

Graphique 1 : les créations

Graphique2 : destructions et emplois nets



Source des documents : Philippe Quirion (2008), « -30% de CO2 = 684 000 emplois, l'équation gagnante pour la France », www.wwf.fr/pdf/Rapport_WWF_REDUCION_GES.pdf

Document 6 - Le développement durable est source de profits croissants

Selon une enquête menée par Accenture auprès de 100 entreprises parmi les plus importantes en France, 82 % d'entre-elles considèrent le développement durable comme un facteur de différenciation et, à terme, de profits. L'analyse de Sylvie Ouziel, directeur général de l'activité conseil en management chez Accenture France et Benelux.

Un nouveau facteur de différenciation

Après la qualité puis les services, voici un nouveau moyen de faire la différence : le développement durable. 35 % des répondants à l'enquête le désignent comme critère de différenciation à court terme et 47 % comme pérenne.

Trois facteurs poussent, ou ne tarderont pas à le faire, les entreprises dans cette voie. Tout d'abord, la prise de conscience grandissante des nouvelles générations concernant la réalité environnementale. 64 % des professionnels interrogés disent que leurs clients ont des attentes en matière de développement durable vis-à-vis des entreprises, et même 24 % qu'ils iraient jusqu'à changer de fournisseur si l'entreprise ne répond pas à leur demande dans ce sens. Second facteur : la réglementation à venir qui est liée à l'épuisement des ressources naturelles. Vient ensuite la pression issue de la concurrence qui a déjà sauté le pas. « Renault par exemple, pendant des années, refusait de se lancer dans une politique de développement durable tant qu'il n'y aurait pas de subventions publiques ou d'incitations fiscales, se souvient Sylvie Ouziel. Carlos Ghosn a opéré un virage très récemment et souhaite faire des propositions concrètes dès 2010. Les consommateurs sont là, exigeants. Toyota avec sa Prius l'a rapidement compris. »

5 % des entreprises considèrent le développement durable comme un danger car il pourrait handicaper la compétitivité en raison des investissements nécessaires. « Au contraire, d'autres entreprises font d'ores et déjà du lobbying positif, affirme Sylvie Ouziel. Sphère, spécialiste de l'emballage ménager, attend avec impatience une loi sur les sacs biodégradables qui lui offrira une position confortable sur le marché puisqu'il y est déjà très actif. »

Un générateur de profits

Pour 70 % des entreprises, les initiatives liées au développement durable, mais pas forcément toutes, génèrent de la valeur financière. Le profit est issu de la réduction des coûts, de la différenciation et donc du gain de part de marché, de l'innovation.

[...] Selon Accenture, les initiatives les plus intéressantes lancées par les entreprises concernent les modes opératoires - éco conception, emballages, étiquetage - (64 % des répondants à l'enquête), les actifs matériels - énergie, bâtiments et informatique verte - (41 %) ou encore la mise en conformité (30 %).

Du côté des pionniers, 26 % des entreprises étudiées réalisent déjà plus de 5 % de leur chiffre d'affaires via le développement durable et 60 % d'entre-elles ambitionnent de faire croître cette part de 10 points dans les trois ans à venir. En effet, "les consommateurs sont prêts à payer plus cher pour des produits et services plus respectueux en matière de développement durable », note Sylvie Ouziel. [...]

Enfin, la question qui taraude les entreprises est comment faire du développement durable un avantage compétitif durable. Sylvie Ouziel répond : « Les premiers sur le marché à proposer ce type d'offre et de positionnement captent la confiance des consommateurs et verrouillent les filières et réseaux de producteurs. C'est un courant d'innovation comme un autre dont la prime va aux premiers entrants qui captent les early adopters et pourront faire rapidement baisser la courbe des prix. »

Source : JDN Management, 21 mars 2008, <http://www.journaldunet.com/management/developpement-durable/actualite/le-developpement-durable-est-source-de-profits-croissants.shtml>

Document 7- De quoi Ulcos est-il le nom ?

L'abandon du projet Ulcos, d'acier à faibles émissions de CO2, traduit les difficultés actuelles de la lutte contre le changement climatique.

En retirant début décembre sa demande de financement auprès de la Commission européenne pour le projet Ulcos (Ultra low carbon dioxide steelmaking), qui vise à produire un acier sobre en émissions de CO2, le groupe ArcelorMittal a ulcéré les syndicats de Florange. Ceux-ci s'estimaient déjà floués par le renoncement du gouvernement à nationaliser l'usine, en échange de l'engagement de Mittal de continuer à y investir pour moderniser la filière aval du site, celle qui transforme l'acier à froid en tôles pour l'automobile par exemple. Avec l'annonce du report sine die d'Ulcos, se matérialise la crainte des syndicats que la partie hauts fourneaux de Florange (là où s'opère la fonte de l'acier) soit définitivement fermée. Cette mésaventure illustre les difficultés de l'Europe en matière de lutte contre le changement climatique.

Produire plus propre

De quoi s'agit-il en effet ? Sur les 600 millions de tonnes de CO2 émises en 2008 par toute l'industrie européenne, la sidérurgie en représentait à elle seule 105 millions, 18 % du total. Alors

qu'elle emploie moins de 400 000 personnes sur les 34 millions de salariés de l'industrie du Vieux Continent. La production d'acier est, avec celles de ciment et d'électricité, une des principales sources industrielles d'émissions de CO2 en Europe et dans le monde.

Si on veut pouvoir demain continuer à disposer d'acier pour la production d'autres biens industriels ou pour le bâtiment et, surtout, si on veut continuer à en produire en Europe tout en réduisant fortement les émissions de gaz à effet de serre, il faut donc impérativement inventer - et rapidement - de nouveaux procédés de production.

C'était l'objet du projet Ulcos, qui vise à réduire de 50 % les émissions de CO2 lors de la production de l'acier : le projet associait un système de captage des gaz émis à la sortie des hauts fourneaux à un dispositif de stockage du CO2 en profondeur. De nombreux problèmes techniques restaient à résoudre avant qu'il ne soit opérationnel. D'un coût total dépassant les 600 millions d'euros, Ulcos devait être financé à hauteur de 240 millions d'euros par la Commission européenne, et de 180 millions par l'État français et les collectivités territoriales, le reste étant à la charge des entreprises de la sidérurgie et au premier chef d'ArcelorMittal.

Mais la viabilité économique de ce projet apparaît très compromise actuellement. Après avoir connu un pic à 35 euros en 2008, le prix de la tonne de CO2 sur le marché d'échange des quotas d'émission a chuté autour de 6 euros la tonne avec la crise et l'absence d'accord international sur la lutte contre le changement climatique. Or, les investissements prévus dans le cadre du projet Ulcos ne peuvent être rentables qu'avec un prix du CO2 dépassant les 20 euros. L'effondrement du prix du carbone a d'ailleurs précipité ces derniers mois l'abandon de tous les autres projets européens de captage et de stockage de CO2.

Le gouvernement comme ArcelorMittal assurent néanmoins qu'un Ulcos 2 verra le jour. Mais ce projet a peu de chance de prendre une tournure industrielle tant que le prix du carbone restera aussi bas.

Source : Marc Chevallier, *Alternatives Économiques* n° 320 - janvier 2013

Proposition de corrigé

Introduction

Quelques points « d'actualité » :

En 2012 a eu lieu la conférence des nations unies sur le développement durable « fêtant » ainsi les 20 ans du « sommet de la terre » de 1992.

Avril 2013 : Bosch annonce l'arrêt de sa branche « photovoltaïque » et devrait fermer notamment son usine de Vénissieux soit 200 emplois qui risquent de disparaître.

Les errements du projet Ulcos au sein de l'UE sur la captation du CO2 (document 7) montrent également la problématique de la mise en œuvre du développement durable.

« Plus ancien » Le rapport Stern (ancien chef économiste de la Banque Mondiale) :

« Ce rapport avait pour objectif de valoriser monétairement des risques environnementaux globaux (2006). L'objectif était d'évaluer les répercussions du réchauffement climatique sur l'économie Mondiale. Les résultats sont les suivants « sans action publique résolue et rapide, les coûts du changement climatique équivalent à une perte annuelle de PIB mondial comprise entre 5 et 20% ou plus. En revanche, les coûts d'une politique de forte réduction des émissions de gaz à effet de serre se limiteraient à environ 1% du PIB mondial. ». (Cahiers français n°337).

Définition des concepts

Développement durable

La problématique de la croissance durable et de sa pérennité est un concept assez ancien dans l'analyse économique, au 19ème siècle et dans la 2ème moitié du 20ème siècle. On peut citer sur ce point (à partir des cahiers français n°337) :

- Malthus (1798) et la loi de la population
- D. Ricardo et la théorie de la rente et la baisse tendancielle des profits (1817)

- Stanley Jevons (1865) arrive à une conclusion proche de celle de Ricardo car la croissance de la population, l'épuisement du charbon, l'absence de substitut devrait conduire à un état stationnaire.
- Rapport Meadows en 1972 du club de Rome né en 1968 prônant une « croissance 0 ».
- 1972 : 1^{ère} conférence internationale sur l'environnement à Stockholm et la création du PNUE. On parle à l'époque **d'écodéveloppement** pour articuler le social, l'écologique et l'économique.
- 1987 : rapport Brundtland issu des travaux de la commission mondiale pour l'environnement et le développement. Ce rapport offre une définition du développement durable.
- 1992 : le sommet de la terre (Rio de Janeiro) met sur le devant de la scène les sujets environnementaux et sociaux dans la sphère médiatique et dans l'agenda politique. Cela donnera lieu à l' « agenda 21 ».

Selon le rapport Brundtland : « le développement durable vise à satisfaire les besoins de développement des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ».

La déclaration de Rio en 1992 faisait référence à 27 principes en faveur de la coopération mondiale en faveur du développement durable comme :

- Le principe de précaution,
- Le principe de participation du public et l'accès à la justice en matière d'environnement,
- Les responsabilités communes et différenciées,
- Le principe du « pollueur-payeur »,
- Libre exploitation des ressources dans le respect de l'environnement,
- Le droit au développement...

Comme le rappelle le document 2, le développement durable au départ politique devient un projet économique, une alternative aux anciens modèles de développement.

Le développement durable repose sur essentiellement **3 piliers** : l'économie, l'environnement, le social.

Il repose autant sur la solidarité verticale (intergénérationnelle) qu'horizontale (entre les générations présentes).

La durabilité faible et à la durabilité forte pouvaient être précisées. (Que sais-je ? Développement durable, S. Brunel, p 56-60, 5^{ème} édition, Juin 2012).

La question de la durabilité concerne la gestion du « capital » qui peut être naturel (renouvelable ou pas) ou « construit » (capital physique, infrastructures, biens produits, capital financier, humain, social).

La durabilité est forte quand on considère que le capital naturel doit absolument être maintenu en état.

La durabilité est faible (l'approche notamment de Robert Solow) lorsque la somme du capital naturel et construit doit être maintenue constante. On peut alors substituer du capital construit au capital naturel.

Ces deux approches sont très différentes et conduisent à des modèles conceptuels assez opposés.

La durabilité forte donne la priorité à l'environnement (il faut limiter les activités humaines soit la primauté à l'environnement sur l'humanité) ;

La durabilité faible donne la priorité à l'humanité. L'environnement serait le produit des activités humaines et la nature serait « une construction sociale ». Dans ce cas le progrès technique va jouer un rôle essentiel.

Les partisans de la durabilité faible se fondent sur le postulat de la « courbe de Kuznets environnementale ». Grossman et Krueger auteurs de ce concept considèrent que les émissions polluantes augmentent en fonction du revenu moyen jusqu'à une certaine limite pour décroître ensuite grâce au progrès de la technique, l'adoption de technologies propres, de nouvelles normes et d'une fiscalité écologique. Cette courbe aura une forme en cloche.

Les tenants de la durabilité faible sont beaucoup plus enclin à être en faveur des mécanismes de marchés que les tenants de la durabilité forte plutôt en faveur d'une « croissance 0 voire d'une décroissance économique ».

Cette vision de durabilité faible est celle d'ailleurs développée dans le document 2 insistant sur la conciliation du concept de développement durable avec celui d'économie de marché proposant des « solutions décentralisées ».

Le marché :

Le marché est le lieu de rencontre virtuel ou réel de l'offre et de la demande où s'opère la détermination du prix d'un bien ou d'un service.

Ce marché peut avoir de multiples caractéristiques en termes d'objet, de lieu géographique, de nombre d'intervenants. Il se caractérise par un niveau concurrentiel plus ou moins important.

Il est possible de faire référence à de nombreux marchés : le marché du travail, du capital, les marchés à l'échelle internationale, le marché des « droits à polluer »...

Nos économies reposent essentiellement sur une régulation de marché (terme pouvant être développé) s'appuyant sur les rationalités individuelles et les mécanismes de marché.

Le lien entre les termes :

On regrettera que de nombreux candidats, une fois les termes définis, ne prennent pas suffisamment le temps de réfléchir sur l'intérêt de rapprocher ces deux concepts dans une perspective économique.

Les candidats étaient amenés à s'interroger sur la conciliation entre les mécanismes de marché et les différentes visions du développement durable.

Il s'agit de voir que le développement durable qui au départ était une notion politique (document 2) est devenu progressivement un enjeu économique majeur.

Dès lors, plusieurs questions se posent :

- Les différents piliers du développement durable sont-ils conciliables avec une régulation par le marché ?
- Le développement durable passe-t-il obligatoirement par des mécanismes de marchés ?
- Les marchés doivent-ils être le socle du développement durable ? Sur quels marchés s'appuyer ?

La problématique discutera donc de cette possibilité ou non de concilier les piliers du développement durable et la logique de marché.

Les candidats formulent leur problématique sous forme de question ce qui n'est pas une obligation.

Partie 1 : La régulation par le marché parfois inefficace face aux enjeux du développement durable

Les défaillances de marché rendent la concrétisation du développement durable difficile :

La régulation par le marché conduit à des situations sous-optimales en matière notamment de gestion de l'environnement et de lutte contre les inégalités piliers du développement durable. La poursuite de l'intérêt individuel ne concourt pas toujours à l'intérêt général (document 3).

On constate que nos modèles « traditionnels » de croissance reposant notamment sur le recours aux énergies fossiles se caractérisent par des défaillances de marché et plus particulièrement par la création d'**externalités négatives** (la pollution).

Les coûts sociaux de nombreuses activités marchandes sont supérieurs aux coûts privés lors des prises de décisions. Les décisions prises reposant uniquement sur les coûts privés conduisent à des situations sous-optimales (au sens de Pareto).

De même la stabilité climatique et un développement économique « harmonieux » sont des **biens publics mondiaux** confrontés au problème de « comportements de passager clandestin » souvent inévitables.

Ces défaillances de marché et ce problème de « passager clandestin » sont d'ailleurs illustrés par l'analyse en termes de :

- **dilemme du prisonnier (document 3)** montrant que dans le cas de solutions non coopératives (en s'appuyant par exemple sur les mécanismes de marché), la politique en faveur de l'environnement a peu de chance d'être mise en œuvre. L'équilibre de Nash (les gains (0,0) de la matrice du document 3) correspondant à la poursuite des intérêts personnels des agents économiques (aucun ne mène de politique environnementale), ne conduit pas à une situation Pareto optimale (les gains (5,5) de la matrice).
Ce raisonnement peut être élargi au cas de 2 entreprises qui s'engageraient dans une politique en faveur de l'environnement.
- **tragédie des communs (cité dans le document 3) de Garrett Hardin (1968)** montrant la surexploitation des biens communs (caractérisé par une non-exclusivité) lorsque la poursuite de l'intérêt personnel est à l'œuvre.
- L'analyse de **l'action collective** par **M. Olson (1965)**. Il remet en question l'idée selon laquelle la possibilité d'un bénéfice pour un groupe suffirait à générer une action collective dans le but de réaliser ce bénéfice. Puisqu'un individu ne peut généralement pas être exclu de la jouissance des bénéfices du bien collectif, il n'est guère incité à contribuer volontairement à la fourniture de ce bien (comportement de passager clandestin). (Site Melchior).

Les mécanismes de marchés en matière de lutte contre les inégalités peuvent être également inefficaces. **Les théories néo-marxistes** montre en quoi la poursuite d'objectifs individuels comme la maximisation des profits peut entraîner l'exploitation de certaines populations dans le cadre de la DIT et remet ainsi en question le pilier social du développement durable (Mistral, Emmanuel, ...). On peut ainsi se retrouver en présence d'un échange inégal.

Cependant, la régulation par le marché a été envisagée comme solution pour atteindre certains objectifs de développement durable mais cela n'est pas sans connaître des limites.

Partie 2 : Le marché, solution envisageable pour la mise en œuvre du développement durable.

La création de marché « ad hoc » pour favoriser le développement durable. Une solution ?

Il s'agit notamment du **modèle de R. Coase (document 1)** reposant sur la création de droit de propriété favorisant la prise en compte des externalités négatives par les mécanismes de marché.

En **l'absence de coût de transaction**, le marché fixera un « prix pour la pollution » selon la loi de l'offre et de la demande. Le résultat sera le même quel que soit le propriétaire de ces droits à polluer (le pollueur ou sa victime).

Ce système favorise « une coordination par un signal prix » (document 2) et devrait conduire à une solution Pareto optimale.

Un exemple de ce modèle existe avec « le marché d'échange des quotas d'émission de CO₂ » en Europe (Document 7).

Cependant cette solution n'est pas parfaite car elle dépend des coûts de transaction, des modes de régulation permettant le « cadrage du marché » (document 3). Il faut limiter **les comportements « opportunistes »** des différents acteurs intervenant sur ces marchés (document 3). Ce point avait d'ailleurs été mis en avant par les travaux d'O. Williamson.

Une régulation « totale » du marché est impossible, les défaillances du marché d'échange des quotas d'émission de CO₂ en Europe illustrent ces points négatifs (corruption, mauvais « signal prix », manque de transparence, application à un cadre géographique restreint...). C'est d'ailleurs ce que reprennent les documents 3 et 7.

Le document 7 montre également les difficultés de coordination entre les différents acteurs publics et privés dans le cas des grands projets comme le cas de la captation de CO₂ dans l'acier. Il semblerait de nouveau qu'un minimum de régulation publique soit nécessaire.

Une alternative consisterait donc à trouver un équilibre entre le développement durable, le marché et la régulation publique ce que met en avant E. Ostrom (prix Nobel en 2009). Il ne faut pas cependant sous-estimer les opportunités qu'offre le développement durable.

Le développement durable, une opportunité pour certains marchés ?

Des perspectives existent pour le marché du travail avec des créations d'emplois directs, indirects, induits grâce au développement durable.

Il y aura aussi des destructions d'emplois (document 5).

Les secteurs les plus touchés seront notamment ceux cités dans le document 4 caractérisés par une empreinte carbone plus importante (transport, agriculture, BTP, industrie manufacturière ...).

Le phénomène **de destruction créatrice** en matière d'activité et d'emploi est d'ailleurs illustré par le document 5, mettant en avant les emplois créés nets (684 000 emplois) dans le cas d'un scénario NégaWatt de réduction de 30% des émissions de CO2 d'ici 2020.

Il est alors possible de reprendre les analyses de Schumpeter et du déversement notamment de Sauby à partir des données.

Les restructurations les plus importantes seront dans les secteurs liés à l'énergie et ayant une empreinte carbone importante (document 4).

Force est de constater que le potentiel de développement des marchés relatifs aux énergies renouvelables est important (3^{ème} document du document 4) même si la part de ces énergies est encore faible en France (moins de 14% de la consommation finale d'énergie en France en 2001).

Les avancées sont à nuancer d'autant plus si on s'appuie sur les difficultés de mise en œuvre de grands projets tels que celui d'Ulcós en Europe.

De plus nos **moyens d'actions nationaux sont relativement limités** car notre empreinte carbone dépend de façon non négligeable de nos importations comme le montre le document 4 soit 230 millions de tonnes de CO2 associées à nos importations sur les 545 tonnes de CO2 émises par la demande finale intérieure.

Dans une optique plus optimiste, il est possible de lier la mise en œuvre de nouveaux marchés en faveur du développement durable avec la RSE (responsabilité sociale des entreprises). C'est d'ailleurs ce que met en avant le document 6.

Cette démarche de développement durable va être source de différenciation de produits, de création de valeur pour le client et l'entreprise. Il s'agit de plus en plus d'un élément essentiel de l'avantage compétitif des entreprises.

On parvient ainsi :

- au pilier économique grâce à la création de nouveaux marchés et de nouvelles perspectives de croissance et de profits,

- au pilier environnemental (dans une perspective de durabilité faible) grâce aux innovations dans les domaines cités dans le document 6 : « les éco-conception, emballage, étiquetage, les énergies, le bâtiment, l'informatique verte ».
- au pilier social avec des initiatives telles que le commerce équitable ...

Il ne faut pas sous-estimer comme dit précédemment que la mise en œuvre du développement durable sur les marchés est aussi une menace pour de nombreuses industries (145 000 emplois détruits selon le scénario NegaWatt du document 5).

De plus, le **rapport du CAE 2011 : crise et croissance : une stratégie pour la France**, montre les difficultés de la mise en œuvre pour les entreprises d'une démarche de développement durable. Ce rapport prône une économie verte avec des subventions ciblées de l'Etat. Les auteurs considèrent que cela est indispensable car le marché n'orientera pas obligatoirement les choix vers cet axe. **Les entreprises** ont en effet « **une dépendance de sentier** » ce qui rend peu probable le passage à une « économie verte » surtout si les entreprises ont accumulé une maîtrise des « secteurs polluants ». Cette contrainte « de sentier » peut d'ailleurs expliquer l'« arrêt ou le report » du projet Ulcos par Arcelor Mital (document 7).

Conclusion

La mise en œuvre de mesure en faveur du développement durable est un enjeu essentiel.

Le débat fait rage entre la mise en œuvre d'une durabilité forte ou faible.

La mise en œuvre de cette démarche de développement durable pose la question de la place laissée aux marchés.

De nombreuses perspectives de croissance existent mais cela suppose des négociations au niveau international et une volonté politique et publique très forte ... (comme l'indiquait le rapport Stern).

Une solution totalement décentralisée semble difficile, le problème va être de définir à quel niveau doit se mettre en place la solution coopérative (nationale, internationale, locale (thèse de Olstrom)) et les moyens pour assurer le respect de cette solution.

Remarque : Des arguments sur l'économie sociale et solidaire, sur la lutte contre la pauvreté et l'exclusion soit le volet social du développement durable pouvait être développé. Dans ce domaine, il est possible de faire référence au marché des microcrédits, au marché étant dans la logique du commerce équitable ... Cependant, de nouveau, il semble que la pure régulation par le marché ne puisse pas conduire à une situation toujours efficace ...

Apports des différents documents

Document 1	<p>Ce document faisait référence aux analyses théoriques de R. Coase qui ont initié le marché des droits à polluer.</p> <p>L'objectif est de montrer en quoi une régulation par le marché pour gérer des activités créant des externalités négatives (pollution) est possible par la création de droits de propriété échangés sur un marché.</p> <p>En cas d'absence de coûts de transaction, la régulation par le marché des problèmes d'environnement est possible si les droits de propriété sont clairement définis.</p>
Document 2	<p>Ce document permettait de montrer la conciliation entre l'économie de marché et certains objectifs du développement durable.</p> <p>Dans le cas d'une durabilité faible, certaines solutions décentralisées par l'intermédiaire de marchés ont été envisagées.</p> <p>Cependant, ce document était critique vis-à-vis de certaines de ces solutions décentralisées en raison de problèmes « d'opportunisme » et notamment de transparence des marchés.</p> <p>Ce document faisait notamment référence aux analyses de O. Williamson dans ce domaine.</p>
Document 3	<p>Ce document proposait une approche critique des mécanismes de marché utilisés pour mettre en œuvre notamment le pilier environnemental du développement durable.</p> <p>En effet, en l'absence de coopération, l'analyse en termes de dilemme du prisonnier nous montre qu'une entreprise (ou un Etat) n'aura pas intérêt à respecter ses engagements en matière de développement durable.</p> <p>La stratégie dominante consiste en l'absence de coopération à « tricher ».</p> <p>En suivant leur intérêt personnel, les agents économiques ne vont pas choisir de mettre en œuvre une politique environnementale ce qui correspond à l'équilibre de Nash. Or, la situation Pareto optimale correspond au cas où les différents agents économiques (Etats ou entreprises) mettent conjointement en œuvre la politique</p>

	<p>environnementale.</p> <p>La poursuite de l'intérêt individuel notamment sur les marchés conduit donc à une situation sous-optimale.</p>
Document 4	<p>Ce document apportait quelques éléments statistiques pour illustrer les marchés susceptibles d'être touchés par le développement durable.</p> <p>Tout d'abord, les marchés à l'international n'est pas à sous-estimer comme le montre le 1^{er} graphique qui concerne l'empreinte carbone.</p> <p>En effet, on constate que l'empreinte carbone des importations représente 230 millions de tonnes de CO2 sur les 545 de la demande finale intérieure. Cela montre donc que nos marges de manœuvre sur les marchés nationaux pour réduire l'empreinte carbone sont limitées et dépendent des marchés internationaux.</p> <p>Le deuxième graphique, permet de montrer les secteurs d'activité en France qui risquent d'être les plus touchés par des politiques en faveur de l'environnement.</p> <p>Le 3^{ème} graphique, montre la part « relativement » faible des énergies renouvelables dans la consommation finale d'énergie (environ 13% de cette consommation en 2012). Cela montre donc particulièrement l'opportunité de développement de cette filière.</p>
Document 5	<p>Ce document montrait les enjeux du développement durable sur le marché du travail.</p> <p>Il est une illustration du phénomène de « destruction créatrice ».</p> <p>En effet, selon le scénario de l'association Négawatt prévoyant une baisse de 30% des émissions de CO2 d'ici 2020, il devrait y avoir un phénomène de destruction créatrice de l'emploi et des activités.</p> <p>Ainsi 18 000 emplois seront créés par des économies nettes, 564 000 emplois par les dépenses d'efficacité énergétique et 316 000 emplois créés par la filière renouvelable.</p> <p>225 000 emplois seront détruits notamment dans les filières automobiles et énergétiques.</p> <p>Il y aura donc 684 000 emplois nets créés par ce scénario.</p> <p>Conformément à l'analyse Schumpétérienne, la mise en œuvre d'innovations entrant dans le cadre du développement durable va être à l'origine d'une dynamique économique.</p>

Document 6	<p>Ce document présente les opportunités de développement pour certains marchés (éco-conception, emballages, étiquetage, ...).</p> <p>Ce documents est en lien avec la RSE et montre que les engagements en faveur du développement durable vont être sources de différenciation.</p> <p>Ces engagements sont sources d'innovations et d'avantages compétitifs.</p>
Document 7	<p>Ce document montre les « contraintes de sentier » des entreprises engagées dans des activités polluantes conformément aux théories évolutionnistes en s'appuyant sur le cas d'ArcelorMittal et du projet Ulcos.</p> <p>Ce document montrait les difficultés de mise en œuvre du développement durable uniquement sur le marché sans engagement fort de la part des pouvoirs publics (au niveau national et international).</p> <p>La régulation uniquement par le marché semble inefficace pour assurer le financement à CT de ces projets en faveur du développement durable.</p> <p>Ce document montrait également les limites des marchés des quotas d'émission européens sur lequel le signal prix ne semble pas pertinent particulièrement depuis l'apparition de la situation de crise.</p>

ÉPREUVE D'ADMISSION DE DROIT

I - Éléments statistiques de la session 2013

Les éléments statistiques relatifs à cette session nous permettent de confirmer des remarques déjà formulées lors de la session précédente.

Malgré la baisse d'un peu plus d'un point de moyenne en droit, les candidats ayant choisi cette épreuve ont globalement une moyenne (8.97) plus élevée que ceux ayant opté pour l'économie.

On peut par ailleurs relever que la moitié des candidats ayant choisi l'option droit ont été déclaré admis à la session 2013 ce qui représente une bonne performance relative et confirme les observations tirées de la session précédente.

De nombreux candidats ont été attentifs aux conseils formulés lors du précédent rapport mais leur transposition a été problématique pour une partie significative d'entre eux.

Pour cette épreuve, les sujets proposés s'inscrivent dans le domaine exclusif dans lequel le candidat est spécialiste, en l'occurrence le droit. Le jury pouvait s'attendre à un nombre plus important de bonnes prestations. De fait, près 38 % environ des candidats admissibles ont obtenu une note égale ou supérieure à 12. Pour les autres, l'écart de performance s'explique soit par les lacunes précédemment relevées lors de la session 2012 qui persistent soit par la difficulté qu'ils ont éprouvée à transposer les conseils du jury.

L'écart-type reste élevé cette année ce qui s'explique par l'amplitude de la qualité des prestations des candidats.

II - Caractéristiques de l'épreuve

1) Nature de l'épreuve

L'épreuve est définie par le texte officiel suivant : « Exposé à partir d'un dossier documentaire fourni aux candidats, portant au choix du candidat formulé lors de l'inscription, indépendamment de l'option A, B, C ou D choisie, **sur une analyse juridique appliquée aux organisations.** »

Pour le candidat, l'épreuve consiste à présenter un exposé articulant des faits, des concepts et des savoirs relevant des différents champs du droit.

Elle permet de valoriser :

- la maîtrise des connaissances fondamentales juridiques en relation avec une problématique rattachée au fonctionnement d'une ou de plusieurs organisations ;
- la capacité d'analyse et d'interprétation de situations juridiques ;
- une capacité à répondre aux questions posées par le jury ;
- une argumentation cohérente, structurée et répondant à une problématique construite à partir du sujet.

Cette épreuve consiste à présenter un exposé portant sur une analyse juridique appliquée aux organisations en prenant appui sur un dossier documentaire. Ce dernier peut comporter un intitulé et s'accompagne de documents variés (textes, jurisprudence, doctrine).

Afin de permettre au candidat de comprendre l'épreuve, un exemplaire d'un des sujets, accompagné d'une correction, est annexé au présent rapport.

2) Déroulement de l'épreuve

Chaque jour un même sujet est proposé à l'ensemble des candidats interrogés pour cette épreuve.

Ceux-ci disposent de 4 heures de préparation pour conduire leur réflexion sur le sujet proposé et organiser leur prestation. Pour ce faire, ils ont à leur disposition des ouvrages de la bibliothèque du concours ainsi que leur documentation personnelle.

L'épreuve débute par un exposé d'une durée **maximale** de 40 minutes qui est suivi d'un entretien d'une durée maximale de 20 minutes.

Lors de cet entretien, les membres du jury posent au candidat une série de questions variées, portant à la fois sur l'exposé, sur les éléments contenus dans le dossier documentaire et sur ses pratiques pédagogiques. Les questions posées lors de l'entretien ont pour objectif de révéler la capacité du candidat à :

- préciser des notions utilisées lors de l'exposé ;
- justifier la problématique, le plan, les arguments avancés;
- approfondir et prolonger ses analyses ;
- justifier les choix opérés quant à l'utilisation des documents issus du dossier documentaire ;
- montrer qu'il est capable d'analyser tout ou partie d'un document et de le situer dans le contexte de son exposé ;
- prendre du recul par rapport à ses pratiques pédagogiques.

Ainsi que les capacités du candidat à maîtriser les concepts, le vocabulaire juridique et à construire un raisonnement juridique.

3) Attentes du jury par rapport au sujet

Cette année encore, le jury a proposé deux formats de sujet pour l'épreuve orale de droit.

a) une réflexion juridique relative à un thème explicite

Deux thèmes ont été proposés : « Confiance et relation juridique » (la correction est en annexe) et « L'abus ».

Le jury attendait un exposé répondant à une véritable problématique juridique organisée autour d'un plan répondant aux canons du droit (2 parties I/II ; 2 sous parties A / B).

Les arguments devaient être tirés à la fois des documents annexés **et des connaissances personnelles**.

Le jury espérait que ces documents soient réellement analysés dans la perspective de la problématique choisie par le candidat : ce qui exclut non seulement un résumé systématique de chaque document mais également leur utilisation quasi exclusive lors de l'exposé.

b) La consultation juridique

Dans un contexte organisationnel, ce sujet impliquait, qu'autour d'une problématique clairement identifiée et posée par le candidat, soient dégagées des propositions de solutions, élaborées à partir des connaissances du candidat et des documents en annexe et structurées à l'aide d'un plan.

En conséquence, la consultation ne supposait pas seulement que le candidat se bornât à une résolution technique du cas ; ce dernier devait aussi l'inscrire dans la thématique préalablement identifiée, en l'occurrence pour ce sujet, « Le patrimoine de l'entrepreneur ».

Quel que soit le format du sujet, cette épreuve exige du candidat qu'il maîtrise les concepts juridiques fondamentaux et le vocabulaire approprié.

III - Analyse des prestations des candidats de la session 2013

1) Observations sur le fond

Lors de cette session le jury a relevé les difficultés qu'ont eues de nombreux candidats à transposer les conseils prodigués dans le précédent rapport.

Trop peu d'exposés sont nettement nuancés, davantage centrés sur le sujet proposé et orientés par des problématiques de qualité. Qui plus est, cette problématique n'est pas toujours reprise dans le plan présenté ensuite.

Il faut ici rappeler que le jury apprécie particulièrement le soin que les candidats mettent à délimiter le sujet et à construire un ensemble cohérent. Par ailleurs, une juxtaposition des connaissances, sans véritable fil conducteur est toujours sanctionnée, en particulier lorsque le candidat se révèle en difficulté pour expliquer des notions de base sur lesquelles son exposé s'est largement appuyé.

Tout au long du développement, il est indispensable de justifier ou de valider le recours à chacun des arguments sélectionnés, en démontrant sa pertinence eu égard à la problématique et au plan retenus. Quelques candidats ont proposé des problématiques pertinentes, sans toutefois assurer leur développement par la suite.

Beaucoup de candidats ne parviennent pas à dépasser le stade de la restitution factuelle des documents pour les analyser et les replacer dans le contexte de leur exposé. De plus, les candidats n'ont pas toujours fait preuve d'analyse critique des documents proposés, ce qui ne leur a pas permis d'en dégager l'intérêt. Les arrêts sont ainsi seulement cités, sans être véritablement replacés dans leur contexte jurisprudentiel et donc commentés dans la perspective de la problématique posée. Certains candidats ignorent même la distinction entre les arrêts de principe et les arrêts d'espèce.

Enfin, une attitude encore trop fréquente découle d'une analyse insuffisante du sujet, de ses enjeux, ou encore d'un traitement trop partiel ou au contraire trop extensif. Les candidats doivent construire rigoureusement leurs analyses selon les règles de l'argumentation juridique dans laquelle la part doit être faite entre le fait démontré et le préjugé. Certains exposés restent au niveau descriptif et ne mettent pas en valeur une tension intrinsèque au sujet. D'autres révèlent un manque de logique par l'accumulation de contradictions ou de confusions, voire des défaillances conceptuelles ou de raisonnement. Le jury recommande aux candidats d'organiser, de structurer leur exposé en privilégiant les arguments essentiels.

La phase de questionnement vise à apprécier la qualité de réflexion des candidats en prenant appui sur l'exposé présenté, à approfondir les idées développées ou encore à tester la solidité des références apportées.

Cette phase est également importante car elle peut contribuer à éclairer le jury sur la capacité des candidats à expliquer clairement des **concepts fondamentaux**, à produire une démonstration. Elle nécessite une implication de leur part. Les questions appellent, le plus souvent, plusieurs réponses pertinentes possibles. C'est bien la qualité du raisonnement qui est valorisée. Par leurs réponses aux questions posées, un nombre non négligeable de candidats ont confirmé la qualité de leur exposé. D'autres en revanche 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 concepts et arguments mobilisés dans leur développement ; ils méconnaissent des notions ou démarches méthodologiques juridiques élémentaires.

Enfin, mieux vaut avouer ne pas connaître la réponse à la question posée plutôt que d'affirmer quelque chose de faux

2) Observations sur la forme

a) *Observations sur la structure*

Lors de cette session, un nombre significatif de candidats n'a pas défini, ou de façon insuffisante, les termes du sujet. Très peu d'exposés contiennent une délimitation assortie de justifications. Enfin un plan est annoncé et généralement respecté.

Le jury rappelle que la structuration d'un exposé doit comporter : une introduction, le développement et une éventuelle conclusion :

- **L'introduction**, qui est d'une importance essentielle, doit être composée :
 - d'une « accroche » qui sait montrer l'intérêt et l'actualité du sujet et le contextualiser. En l'occurrence, trop peu de candidats ont su mettre en perspective le sujet ;
 - de la présentation du sujet, avec non seulement la définition académique des termes-clés du sujet mais aussi et surtout la spécification de son principal enjeu ; soulignons ici que pour la définition des termes du sujet le recours aux dictionnaires usuels de la langue française est insuffisant et qu'il faut nécessairement aller plus loin en se référant à des définitions scientifiquement admises. Les définitions doivent être conceptuellement pertinentes et, par leur mise en relation, contribuer à mettre en évidence les enjeux du sujet ;
 - de la problématique du candidat (et non plusieurs), qui est la façon de penser le sujet à traiter en le questionnant de manière ni partielle ni partiale, et sans que cela soit une simple redite de l'intitulé du sujet sous forme interrogative :
 - et enfin de l'annonce du plan. Le plan adopté doit être justifié par rapport à la problématique retenue. Il doit être logique, exprimé simplement et permettre de traiter le sujet avec fluidité.

Il ne s'agit pas de tout dévoiler lors de l'introduction. Plusieurs candidats ont fait un réel effort pour construire une introduction respectant les canons énoncés ci-dessus, mais sont restés démunis lors du développement. Si l'introduction est un moment important, elle ne peut compenser la vacuité de l'exposé. Il est conseillé de la rédiger une fois le développement construit.

Parfois le plan est attractif dans sa formulation, mais il ne tient pas ses promesses. L'introduction est alors relativement solide, mais la réflexion s'essouffle avec le développement.

- Le **développement**, comportant obligatoirement en droit deux parties, doit être composé de manière équilibrée et ordonnée. Il ne doit être ni trop long ni trop court, mais être dense et dynamique. Il est conseillé de le concevoir comme une démonstration en réponse à la problématique posée. Il ne s'agit pas de s'inscrire dans un registre encyclopédique en présentant une série de références conceptuelles, mais bien de répondre à une question. Les arguments doivent être hiérarchisés, en privilégiant et discutant ceux construits en référence à une autorité ou au document choisi; les exemples doivent être pertinents et présentés en appui, pour illustrer. Les intitulés de parties sont parfois trop longs ou au contraire laconiques et dans les deux cas peu explicites. Ils doivent être porteurs de sens et centrés sur la démonstration.
- La **conclusion** en droit n'est pas obligatoire puisque la thèse est annoncée dès l'introduction. Ce faisant, il est recommandé pour achever le travail, de prendre un peu de champ et de recul par rapport au sujet.

b) Observations sur la présentation

Cette épreuve est aussi une situation de communication avec ses contingences en termes de comportement et d'attitude. A cet égard, quelques remarques peuvent être formulées.

L'utilisation du rétroprojecteur, certes non obligatoire, a été systématique lors de cette session, le plus souvent pour présenter la problématique et le plan.

La qualité formelle des transparents est parfois perfectible (orthographe, sources ou encore soin apporté à la rédaction).

Le tableau a été très rarement utilisé. Il pourrait l'être, par exemple, pour comprendre les enjeux soulevés par la consultation juridique grâce à un schéma récapitulatif des parties en présence.

En définitive, le jury a apprécié, chez certains candidats, la réunion de compétences à la fois juridiques et pédagogiques. Les meilleurs candidats ont su faire preuve d'une capacité à replacer les concepts abordés dans un contexte historique, doctrinal, voire jurisprudentiel. Outre la connaissance précise du droit, le jury a valorisé la capacité à raisonner librement, témoignant par la même d'une ouverture intellectuelle. Par leur réflexion sur leur pratique pédagogique, ils ont pu illustrer leur aptitude à faciliter l'apprentissage de concepts par leurs élèves.

En revanche, Le jury déplore, chez de trop nombreux candidats, des confusions de fond et de forme. Les moins bons candidats ne maîtrisent pas les principes fondamentaux du droit commun, multipliant les contresens et les certitudes infondées. L'imprécision, assise sur des références obsolètes, le dispute alors au verbiage.

IV – Conseils du jury aux candidats

Il convient de rappeler préalablement qu'une épreuve de ce format exige une solide préparation spécifique, basée sur des lectures, de la réflexion une analyse critique et un entraînement régulier afin de gérer au mieux les temps de préparation et d'exposé.

Ce faisant, il faut absolument éviter toute précipitation due au fait que certains termes du sujet rappellent des éléments rencontrés ici ou là. De même, le réflexe consistant à chercher des réponses dans la documentation disponible a pour risque principal de privilégier le thème que feront ressortir les documents consultés et non celui proposé au candidat. Il est donc recommandé de mener une réflexion préalable, qui permettra de mieux orienter la recherche, de filtrer les informations, de les structurer et finalement d'éviter de présenter un exposé composé de morceaux assemblés, sans lien entre eux.

Le jury attend des candidats que ceux-ci construisent de véritables raisonnements destinés à démontrer et non à énoncer des idées. Pour cela, la préparation des candidats ne doit en aucun cas négliger la révision des connaissances de base et la méthodologie de l'exploitation documentaire.

Le jury conseille aux candidats un travail sur des ouvrages de base afin de consolider les fondamentaux sans lesquels tout raisonnement deviendrait instable et fragile. Ces connaissances théoriques et conceptuelles 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 et pour confronter différentes analyses présentes dans un débat.

Les candidats doivent aussi impérativement respecter les règles de l'épreuve, en particulier :

- sa durée (ne pas toutefois se sentir obligé de prolonger inutilement son exposé pour occuper tout le temps disponible),
- une gestion du temps équilibrée,
- son contenu, en posant les bases conceptuelles du raisonnement et les mécanismes juridiques en jeu
- sa nature (utiliser efficacement les moyens et comportements adaptés à une situation de communication orale) au service d'une argumentation convaincante. Les questions posées autorisent souvent **plusieurs réponses possibles** centrées sur une réflexion dans laquelle les candidats doivent s'impliquer.

C'est pourquoi, cette année plusieurs pistes de correction seront proposées pour un même sujet.

Pour répondre à ces exigences, le jury préconise de façon pratique :

- de travailler avec des ouvrages universitaires récents,
- de s'astreindre à une veille juridique par la lecture régulière de revues juridiques, notamment le Dalloz et la Semaine juridique (JCP),
- de consulter des sites institutionnels tels que ceux de la Cour de cassation, ou du Conseil d'état ou encore de la CJUE,
- de s'entraîner à partir d'un sujet donné à l'exposé oral,
- de prendre du recul envers ses pratiques pédagogiques.

Le jury souhaite préciser *in fine* qu'une formation juridique initiale n'est pas une condition déterminante dans la réussite de l'épreuve à condition que le candidat produise de réels efforts pour édifier une culture juridique de qualité. A ce titre, une curiosité intellectuelle et une réelle ouverture d'esprit sont des facteurs clés de succès.

Annexe : sujet et correction du sujet n° 1

A partir de vos connaissances et des documents joints, vous exposerez une analyse synthétique sur : confiance et relation juridique.

Document 1 : textes

Extraits du code de la consommation

Article L111-1

I. - Tout professionnel vendeur de biens doit, avant la conclusion du contrat, mettre le consommateur en mesure de connaître les caractéristiques essentielles du bien.

(...)

III. - En cas de litige portant sur l'application des I et II, il appartient au vendeur de prouver qu'il a exécuté ses obligations.

Extraits du code de commerce

Article L242-6

Est puni d'un emprisonnement de cinq ans et d'une amende de 375 000 euros le fait pour :

(...)

2° Le président, les administrateurs ou les directeurs généraux d'une société anonyme de publier ou présenter aux actionnaires, même en l'absence de toute distribution de dividendes, des comptes annuels ne donnant pas, pour chaque exercice, une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice, de la situation financière et du patrimoine, à l'expiration de cette période, en vue de dissimuler la véritable situation de la société ;

3° Le président, les administrateurs ou les directeurs généraux d'une société anonyme de faire, de mauvaise foi, des biens ou du crédit de la société, un usage qu'ils savent contraire à l'intérêt de celle-ci, à des fins personnelles ou pour favoriser une autre société ou entreprise dans laquelle ils sont intéressés directement ou indirectement ;

4° Le président, les administrateurs ou les directeurs généraux d'une société anonyme de faire, de mauvaise foi, des pouvoirs qu'ils possèdent ou des voix dont ils disposent, en cette qualité, un usage qu'ils savent contraire aux intérêts de la société, à des fins personnelles ou pour favoriser une autre société ou entreprise dans laquelle ils sont intéressés directement ou indirectement.

Article L242-20

Est puni d'un emprisonnement de deux ans et d'une amende de 18 000 euros le fait, pour le président, les administrateurs ou les commissaires aux comptes d'une société anonyme, de

donner ou confirmer des indications inexactes dans les rapports présentés à l'assemblée générale appelée à décider de la suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires.

Article L622-17

I.-Les créances nées régulièrement après le jugement d'ouverture pour les besoins du déroulement de la procédure ou de la période d'observation, ou en contrepartie d'une prestation fournie au débiteur pendant cette période, sont payées à leur échéance.

II.-Lorsqu'elles ne sont pas payées à l'échéance, ces créances sont payées par privilège avant toutes les autres créances, assorties ou non de privilèges ou sûretés, à l'exception de celles garanties par le privilège établi aux articles L. 143-10, L. 143-11, L. 742-6 et L. 751-15 du code du travail, des frais de justice nés régulièrement après le jugement d'ouverture pour les besoins du déroulement de la procédure et de celles garanties par le privilège établi par l'article L. 611-11 du présent code. (...)

Article L650-1

Lorsqu'une procédure de sauvegarde, de redressement judiciaire ou de liquidation judiciaire est ouverte, les créanciers ne peuvent être tenus pour responsables des préjudices subis du fait des concours consentis, sauf les cas de fraude, d'immixtion caractérisée dans la gestion du débiteur ou si les garanties prises en contrepartie de ces concours sont disproportionnées à ceux-ci.(...)

Extraits du code du travail

Article L1224-1

Lorsque survient une modification dans la situation juridique de l'employeur, notamment par succession, vente, fusion, transformation du fonds, mise en société de l'entreprise, tous les contrats de travail en cours au jour de la modification subsistent entre le nouvel employeur et le personnel de l'entreprise.

Document 2 : Cour de cassation (com.) 10 juillet 2012, FS-P+B, n° 11-21.954, S^{té} Gestion location service (GLS) c/ S^{té} Parsys

La Cour,

Attendu, selon l'arrêt attaqué, rendu sur renvoi après cassation (1^{re} civ., 25 mars 2010, n° 09-12.895), que la société Gestion location service (la société GLS) a cédé à la société Parsys, le 16 septembre 1999, la totalité des actions représentant le capital de la société EFSI qu'elle détenait et qui avait pour activité la location longue durée de matériel informatique ; que soutenant que la société GLS avait dissimulé, lors de la négociation, l'existence de contre-lettres consenties par la société EFSI à certains de ses locataires afin de leur permettre d'acquérir le matériel loué à un prix résiduel avantageux en fin de contrat, la société Parsys et le commissaire à l'exécution de son plan de continuation ont mis en oeuvre la procédure arbitrale prévue au contrat ; que la cour d'appel a

confirmé la sentence arbitrale en ce qu'elle avait retenu, au visa des articles 1116 et 1382 du code civil, l'existence d'une réticence dolosive pré-contractuelle et, l'infirmant sur le montant du préjudice indemnisable, a condamné la société GLS à payer à ce titre certaines sommes à la société Parsys ; que devant la cour d'appel de renvoi, la société Parsys a demandé que la société GLS soit condamnée au paiement de dommages-intérêts en réparation de la perte de chance d'avoir pu réaliser un autre investissement; que la société GLS a soulevé l'irrecevabilité de cette demande et, subsidiairement, a contesté son bien-fondé en soutenant que la société Parsys pouvait seulement prétendre à la réparation de la perte de chance d'avoir pu mieux négocier le prix d'acquisition de la société EFSI ;

Sur le deuxième moyen, pris en ses deux branches :

Vu les articles 1116 et 1382 du code civil ;

Attendu que, pour statuer comme il fait, l'arrêt retient que la société Parsys peut obtenir réparation de la perte de chance de conclure un contrat plus avantageux sans avoir demandé la nullité du contrat affecté de dol ; qu'il ajoute que la perte de chance pour la société Parsys de réaliser une meilleure opération si elle avait été complètement informée est sans lien avec la conservation des actions de la société EFSI dans son patrimoine, le préjudice résultant de cette perte de chance s'étant produit au moment de la réalisation de l'opération ; qu'il retient encore que la décision de la société Parsys de maintenir le contrat n'a pas rompu le lien de causalité entre la faute pré-contractuelle et le préjudice dont il est demandé réparation ;

Attendu qu'en statuant ainsi, alors que la société Parsys ayant fait le choix de ne pas demander l'annulation du contrat, son préjudice réparable correspondait uniquement à la perte d'une chance d'avoir pu contracter à des conditions plus avantageuses, la cour d'appel a violé les textes susvisés ;

Par ces motifs, et sans qu'il y ait lieu de statuer sur les autres griefs :

Casse et annule, (...)

**Document 3 : Cour de cassation (com.) 15 mai 2012, F-P+B, n° 11-10.278, S^{té} La Pizzeria c/
Fournier**

La Cour,

Attendu, selon l'arrêt attaqué, que M. et M^{me} Fournier ont cédé à M. Larreche, agissant pour le compte de la société Jafa, la totalité des parts de la société La Pizzeria ; que dans la convention de cession, une clause de non-concurrence a été prévue ; qu'estimant qu'il y avait eu violation de cette clause par M. Fournier et concurrence déloyale par la société Reine Victoria, la société La Pizzeria les a assignés aux fins d'obtenir notamment des dommages-intérêts ;

Mais sur le premier moyen, pris en sa troisième branche et sur le second moyen, pris en sa

troisième branche :

Vu les articles 1147, 1382 et 1383 du code civil ;

Attendu que pour rejeter les demandes de la société La Pizzeria et de la société Jafa au titre du préjudice moral, l'arrêt retient que s'agissant de sociétés elles ne peuvent prétendre à un quelconque préjudice moral ;

Par ces motifs :

Casse et annule (...)

Note, Philippe Stoffel-Munck, Revue des sociétés 2012 p. 620, Dalloz

Les sociétés peuvent-elles souffrir un préjudice moral ? (...) L'intérêt de l'arrêt réside donc dans la réaffirmation, sous forme de principe du droit de la responsabilité civile, de l'aptitude des sociétés à souffrir un préjudice moral. A quoi cela correspond-il concrètement ? (...) À son optimum, cette « personnalité sociale » peut engendrer des vertus très précieuses : confiance du marché, attraction de nouveaux talents, fierté d'appartenir à l'entreprise. (...) Par conséquent, l'altération de cette personnalité reste aujourd'hui une atteinte à un intérêt d'ordre extrapatrimonial.

(...) Le préjudice moral d'une société peut déjà être l'expression de cette dégradation diffuse du moral au sein de l'entreprise et de la perte de confiance en son devenir. (...)

**Document 4 : Alexis ALBARIAN, *Brèves observations comparatives sur un remède de justice privée préventive propre au droit contractuel : l'exceptio timoris*, Petites affiches, 03 mai 2011
n° 87**

5 Le mécanisme de l'exception pour risque d'inexécution ou *exceptio timoris* offre « la possibilité [au] débiteur de l'obligation préalable de suspendre l'exécution de sa propre prestation, lorsqu'il existe un doute quant à l'exécution de l'obligation à terme ». Autrement formulé, « à chaque fois que l'inexécution est « simplement probable », le créancier pourrait être autorisé, selon diverses modalités, à suspendre ses prestations, dans l'attente notamment que la situation du débiteur se clarifie ». Ce remède de justice privée prophylactique est au reste consacré, de longue date, en droit français au travers des articles 1613 et 1653 du Code civil. En sus, « en matière de référés spéciaux, le juge peut (...) suspendre l'exécution d'une obligation avant son échéance pour prévenir un dommage imminent ».

7 Ainsi que l'a affirmé avec force un auteur, « l'exception pour risque d'inexécution [ou *exceptio timoris*] en droit comparé connaît toujours la même raison d'être : la perte de confiance ».

étant, le débiteur a toujours l'opportunité de tenter de faire « renaître » la confiance afin de « sauver » le contrat en apportant des assurances de bonne exécution.

8 « La confiance est à la base du crédit, de l'économie d'endettement, et donc de la non-simultanéité des obligations des parties à un contrat synallagmatique. L'exception pour risque d'inexécution constitue une étape ultérieure. La confiance n'est plus simplement un présupposé factuel du crédit, mais en devient un élément constitutif. La confiance et sa disparition, situations de fait, sont prises en considération par le droit » Ainsi l'*exceptio timoris* pourra-t-elle être invoquée toutes les fois où l'« obligation de ne pas porter atteinte à la confiance du créancier » quant à la bonne exécution du contrat sera violée. En somme, l'*exceptio timoris* sera appelée à jouer toutes les fois où le créancier aura légitimement perdu confiance dans l'aptitude de son cocontractant à exécuter l'obligation contractuelle qui lui incombe. Plus précisément, « la disparition légitime de la confiance est susceptible d'entraîner la disparition du terme accordé, en permettant au débiteur de l'obligation préalable de suspendre l'exécution de ses obligations »

Document 5 : Marie-Andrée RAKOTOVAHINY, *Le maintien forcé du contrat ou l'éviction de la volonté individuelle*, Petites affiches, 03 août 2011 n° 153

Le maintien forcé du contrat n'est pas ignoré du droit français. Les exemples de maintien forcé du contrat sont divers et variés. Le maintien forcé du contrat apparaît le plus souvent comme la sanction du comportement déloyal de l'un des contractants ou la sanction de l'illicéité d'une clause contractuelle. Mais le maintien forcé du contrat est surtout l'éviction de la volonté individuelle pour un motif supérieur aux intérêts des parties ou une volonté de garantir une stabilité, une pérennité du contrat.

1 Envisager le maintien forcé du contrat ne relève-t-il pas de l'hérésie ? En effet, maintenir un contrat « de force » semble inconcevable dans la mesure où il est le résultat de volontés concordantes, un compromis d'intérêts originellement antagonistes. Comment peut-on maintenir un contrat contre la volonté des parties ? Le concept de maintien forcé du contrat ne figure pas dans les dictionnaires ou lexiques des termes juridiques. La terminologie de maintien relève plus d'une sujétion légale imposée à une personne dans un cadre particulier. Il s'agit généralement d'une faveur accordée à une personne dans un contexte particulier au détriment d'une autre.

Le maintien du contrat concerne l'acte juridique, mais également le lien contractuel défini comme « la relation interpersonnelle qui unit les contractants, les pré-contractants et les ex-contractants au sein d'un contrat, en deçà et au-delà également ou d'un ensemble de contrats et qui a pour objet des exigences de comportement »

3 Pourquoi maintenir un contrat qui n'est plus voulu ou souhaité ? Se profile en arrière plan l'inexécution du contrat. Le contrat concentre la volonté des parties, mais il évolue, développe ses effets dans un contexte contractuel précis. Ce contexte peut subir des changements qui vont avoir des répercussions sur le contrat, « réceptacle » de deux volontés initialement discordantes. Mais le contrat n'est pas uniquement ce réceptacle, il est prévision, anticipation des parties et instrument économique. Ce dernier aspect explique souvent que le législateur dévoie le contrat pour des raisons jugées supérieures à l'intérêt bien particulier des contractants. Ainsi, le contrat sera maintenu en raison de circonstances particulières, présentant un caractère exceptionnel, parce qu'un intérêt jugé supérieur à celui des contractants légitime ce maintien. Le contrat voit alors son but détourné dans la mesure où il ne sert plus les intérêts des parties, mais l'intérêt supérieur qui consacre son maintien forcé.

Dès lors, le maintien forcé du contrat traduit une volonté d'afficher une certaine stabilité du contrat par rapport à la volition des parties qui, dans le contexte précis et générateur de circonstances exceptionnelles, aurait mis fin à leur contrat. Dans ce cas-là, le contrat se détache des volontés des contractants et existe ou est maintenu en dehors de leur consentement.

4 Le maintien du contrat et sa stabilité suggèrent un même état, une même situation. Précisément, la stabilité du contrat est définie comme son aptitude à être maintenu. Cette aptitude se vérifie lorsqu'elle est mise à l'épreuve. Dans la situation du contrat, son maintien dépendra d'un contexte exceptionnel. Il s'agira d'assurer la stabilité du contrat, mais surtout d'éviter que son

inexécution balbutiante liée au contexte n'engendre de graves conséquences par ricochet. Le maintien plus ou moins volontaire apparaît comme une mesure conservatoire. Ce maintien forcé du contrat peut se faire avec les cocontractants originaires ou par changement de l'un d'entre eux dans le lien. Dans un cas, il s'agit de maintenir le contrat, acte juridique et le lien contractuel. Dans l'autre, il s'agit de préserver le contenu du contrat en modifiant le lien contractuel. Mais le point commun est de maintenir une stabilité au contrat, afin qu'il ne se « disloque » pas en raison d'une inexécution ou mauvaise exécution contextuelle.

5 Le contrat est la conciliation d'intérêts originaires antagonistes. Mais le contrat évolue dans un environnement qui l'influence. Les parties peuvent être contraintes de maintenir un contrat — conserver le contrat dans un état identique à celui qu'il avait avant la survenance d'un contexte ou de circonstances particulières — en raison de motifs extérieurs à leur volonté, alors qu'elles ne l'auraient pas maintenu ordinairement. L'inexécution du contrat, dans ce cas là, pourrait se justifier. C'est ainsi dans un but de protection de la partie économiquement la plus faible que la loi est intervenue d'une telle manière » ^[6] 6 Dans cette perspective, le maintien forcé du contrat trouve une illustration en droit des procédures collectives. Ce droit contient un certain nombre de règles exorbitantes du droit commun des contrats. La justification réside dans le contexte particulier dans lequel se trouve un débiteur, personne physique ou morale et la volonté législative de sauvegarder les entreprises. Le maintien forcé du contrat se déduit d'un principe directeur : aucun contrat ne peut être rompu du fait de l'ouverture d'une procédure collective. Par conséquent, les contrats sont maintenus lorsqu'une procédure collective est ouverte, même si des prestations antérieures à cette ouverture n'ont pas été exécutées. Ne s'agit-il pas d'un maintien forcé, car en dehors de la volonté des parties et même imposé par une norme supérieure à la loi contractuelle, « la loi légale » ?

« Couplé à ce principe », l'administrateur se voit reconnaître la faculté exorbitante de droit commun de poursuivre les contrats en cours (d'exécution). Il s'agit là d'« un exemple de contrat forcé d'origine judiciaire portant (...) sur la personne même de l'une des parties ; la liberté contractuelle essuie un nouvel échec ». Le contrat échappe aux parties pour devenir un instrument de sauvegarde de l'entreprise. Il devient finalisé, non pour les besoins des parties, mais pour un besoin économique, la sauvegarde de l'entreprise. Poursuivre (de manière plus ou moins contraignante) un contrat en cours dans le cadre d'une procédure collective, c'est admettre le caractère économique et non plus simplement juridique du contrat, mais également lui reconnaître une valeur patrimoniale. « Le besoin s'est manifesté de préserver ces contrats qui conditionnent l'activité de l'entreprise et dont le maintien se révèle indispensable au redressement (...). Le contrat est ainsi détaché de la personne des contractants et rattaché à l'entreprise dans laquelle il assure la continuation de l'activité durant la période d'observation ». Le maintien est forcé car les parties n'ont pas d'autre choix que de l'exécuter, même si le passé contractuel est « peu réjouissant » (...). À défaut, l'administrateur se voit attribuer la possibilité de mettre fin au contrat.

Le maintien forcé du contrat trouve une raison d'être si le contrat continué présente une utilité pour la sauvegarde de l'entreprise et si le débiteur présente des garanties financières, entre autres, pour y faire face. Seuls les contrats indispensables, nécessaires à la poursuite de l'activité de l'entreprise sont maintenus. Ce maintien implique une objectivation du contrat dans la mesure où il se détache de la personnalité des contractants et existe indépendamment d'eux. L'utilité économique du contrat est le critère qui détermine la poursuite de l'objectif d'ordre public de sauvegarde des entreprises.

7 Le maintien forcé du contrat se manifeste également dans le mécanisme de la suspension du contrat. Les parties à un contrat peuvent rencontrer des difficultés pour l'exécuter en raison de circonstances extérieures au contrat ou propres à l'une des parties. Plutôt que de rompre ce contrat, les parties ont la possibilité d'en suspendre l'exécution, « de geler » ses effets, le temps nécessaire au retour d'une situation normale. La suspension a un « effet rédempteur ». « La suspension du contrat est une suspension de l'exigibilité d'une obligation contractuelle, la suspension étant comprise comme un arrêt momentané, ce qui suppose une situation normale d'exigibilité de l'obligation à laquelle il est précisément dérogé. L'exigibilité ne s'entend pas seulement d'un simple droit de réclamer le paiement. C'est plus largement le droit de contraindre le débiteur au paiement, c'est-à-dire le droit d'utiliser tous les moyens de droit offerts par la loi pour obtenir l'exécution d'une obligation ».

« La suspension procède en deux étapes. Elle opère d'abord un sauvetage du contrat, en se présentant comme le biais qui empêche le contrat de disparaître immédiatement. Mais ce rôle protecteur doit se poursuivre. La suspension doit aller plus loin et tirer les conséquences de ce maintien du contrat. Elle doit assurer la pérennité des effets du contrat, malgré l'inexécution qui a interrompu le rythme des rapports des deux contractants ».

« À la fin de la suspension, les relations normales doivent reprendre comme si aucun obstacle n'était survenu.

12 Le maintien forcé du contrat est le maintien de son contenu — le contrat est envisagé comme acte juridique — mais également le maintien du lien contractuel. Cependant, il est des situations où le contenu de l'acte est maintenu mais où l'un des cocontractants disparaît au profit d'un autre. Une modification s'opère dans le lien contractuel, le lien contractuel existe et est maintenu, mais l'une des parties n'est pas celle qui était à l'origine du contrat. La perméabilité, la fragilité du contrat trouvent une béquille avec le principe du maintien forcé du contrat. Cela est d'autant plus remarquable lorsque les parties ne sont pas les mêmes

qu'initialement. Cette situation résulte de la volonté initiale des parties ou est légitimée par des circonstances particulières. Les cas de maintien forcé du contrat avec changement de contractant sont divers et variés. « Une personne peut se voir, de plein droit, impliquée dans un rapport contractuel, sans avoir à formuler la moindre déclaration de volonté ; il y a, en pareil cas, rapport contractuel d'origine légale. Une personne reste libre de contracter ou de s'abstenir mais si elle se décide à traiter, elle se voit imposée de le faire avec un cocontractant déterminé ».

16 Garantie de stabilité face à un risque d'inexécution du contrat, le maintien forcé du contrat est aussi une sanction. Le maintien forcé du contrat constitue une réponse efficace à la violation de prescriptions légales impératives, violation qui peut prendre la forme de clauses illicites insérées dans le contrat ou qui se manifeste par le non-respect de dispositions impératives. Le maintien du contrat assure une stabilité du contrat tout en préservant une cohérence d'ensemble.

Mais le maintien forcé du contrat est aussi une réponse au comportement déloyal d'une des parties au contrat qui souhaite s'en soustraire de manière peu élégante. Le maintien forcé du contrat apparaît comme un garde fou de « l'intégrité contractuelle » face à des dérives possibles.

18 Dès sa formation, un contrat peut être vicié. Plutôt que de l'anéantir dans sa totalité, les tribunaux peuvent décider de recourir à une nullité partielle. « C'est en recourant à la nullité partielle que les tribunaux peuvent corriger le lien contractuel par simple amputation, sans modifier de manière positive son contenu » La sanction de la clause réputée non écrite est flagrante. Dans la législation, les exemples de clause réputée non écrite sont nombreux : clause abusive, clause pénale, en droit commercial, en droit du travail. « Plus qu'une simple sanction, elle participe à une forme d'interventionnisme positif plus ou moins étendu destiné à limiter la liberté des parties et à influencer sensiblement sur le contenu du contrat dans un but d'intérêt général. Réputer une clause non écrite procède d'une volonté délibérée de faire respecter une norme afin de garantir un minimum de sécurité contractuelle. La clause illicite est « tenue pour », considérée comme n'ayant jamais été stipulée ». L'amputation permet de rétablir un certain équilibre bien souvent à l'avantage de la partie protégée. Ce maintien forcé du contrat est d'autant plus marqué que cette « amputation » relève soit du législateur, soit du juge.

20 La sanction de l'illicite et le maintien du contrat peuvent prendre une autre forme. Ainsi, certaines dispositions d'ordre public doivent être scrupuleusement respectées. À défaut, le manquement est sanctionné par le maintien du contrat.

Dans le même sens, on peut citer l'exemple du contrat à durée déterminée en droit du travail. Le terme du contrat à durée déterminée doit être impérativement respecté. La loi considère que le contrat à durée déterminée qui se poursuit au-delà de son terme devient un contrat à durée indéterminée. Le contrat est, dans cet exemple, maintenu mais il bénéficie également d'une autre qualification juridique afin de lui appliquer un régime juridique propre en conformité avec sa nouvelle qualification.

22 Les parties sont libres de rompre leur contrat, mais pas à n'importe quel prix. Le droit de rompre le contrat ne peut être exercé de manière abusive, illégale. L'étude de la jurisprudence fait apparaître qu'en cas de résolution unilatérale abusive ou illégale, le juge peut prononcer le maintien forcé du contrat à titre de sanction.

Ce maintien est forcé dans la mesure où celui des contractants qui souhaitait rompre le contrat de manière déloyale y est maintenu en dehors de sa volonté par autorité judiciaire. Le maintien forcé du contrat devient la réponse à la rupture injustifiée du contrat, autrement dit lorsque le comportement de l'une des parties n'est pas suffisamment illégitime pour justifier une rupture brutale. « Lorsqu'ils estiment que le manquement dénoncé n'est pas suffisamment grave pour justifier la résolution du contrat, et que l'obligation en cause n'a pas un caractère strictement personnel interdisant son exécution forcée, les tribunaux se reconnaissent le pouvoir de faire échec à la demande en résolution, en contraignant le débiteur au respect de son engagement ».

23 C'est la mise en évidence de la mauvaise foi, donc l'établissement d'un comportement déloyal dans l'exemple qui suit, qui peut bloquer les effets d'une clause résolutoire. Dès lors que les conditions de la clause résolutoire sont remplies, elle devrait normalement être acquise. Mais si le créancier met en œuvre la clause résolutoire avec mauvaise foi, celle-ci se trouve paralysée dans ses effets. Le contrat est maintenu alors qu'il aurait dû disparaître du fait de la constatation de manquements justifiant l'application de la clause. « Tous ces exemples convergent pour montrer l'attachement de notre droit au maintien forcé du contrat ».

**Document 6 : Gwendoline Lardeux, *La réticence dolosive n'est pas un dol comme les autres*,
Recueil Dalloz 2012**

L'erreur inexcusable, en principe indifférente, entraîne la nullité du contrat quand elle a été provoquée par des manœuvres dolosives. (...), en cas d'erreur spontanée, il ne saurait être question de protéger un contractant contre sa propre négligence - alors que l'information était accessible, il ne s'est pas donné la peine de la chercher (...) L'obligation de se renseigner, qui pèse encore, (...) sur tout contractant malgré la multiplicité des obligations d'information, s'efface alors logiquement devant la duplicité de l'autre partenaire.

Si l'on reprend en effet un raisonnement en termes de gravité des fautes commises, on doit alors plutôt considérer que c'est la partie qui a négligé ses propres intérêts qui est la première responsable de ses déboires contractuels. Puisque l'information était déterminante de son consentement, celle-ci n'est-elle pas encore moins pardonnable de ne pas s'en être inquiétée elle-même ? Voir dans le caractère intentionnel du silence gardé un élément suffisant à fonder une obligation d'information revient alors à admettre qu'il incombe au cocontractant de défendre les intérêts de l'autre mieux que celui-là même. Obligation lui est faite de se substituer à l'autre partie dans la défense de ses intérêts au détriment des siens propres ! Ce qui est sans doute trop demander à la nature humaine, car cela revient à étendre aux relations contractuelles ordinaires la logique qui domine, cette fois légitimement, dans celles frappées du sceau d'une particulière confiance et qui fait naître alors, sans nul doute, une obligation de renseigner.

L'erreur sur la valeur reste donc indifférente lorsqu'elle a pour origine une réticence dolosive si le dol permet de sanctionner une erreur commise sur la valeur du bien objet de la convention, c'est que celle-ci a été provoquée ; or, en cas de réticence dolosive, l'erreur est simplement exploitée, ce qui justifie que certaines puissent, malgré le silence gardé par un contractant, être considérées comme inexcusables, notamment lorsque l'autre partie a eu la possibilité et donc l'obligation de se renseigner par elle-même.

**Document 7 : Alexis Albarian, *La révocation des mandataires sociaux pour perte de confiance*,
RTD Com. 2012**

26. Essai de définition unitaire de la notion de perte de confiance dans le contentieux de la révocation des mandataires sociaux. D'où la nécessité (théorique) préalable d'une tentative de définition, plus ou moins unitaire, de la notion de perte de confiance. Ainsi, de l'ensemble des cas jurisprudentiels précédemment exposés semble pouvoir s'évincer la définition générale suivante du mécanisme de perte de confiance dans le contentieux de la révocation des mandataires sociaux. La perte de confiance permettant de légitimement révoquer un mandataire social peut être, en effet, invoquée lorsqu'il s'avère que, d'une part, le dirigeant ne possède pas (ou plus) les qualités morales ou professionnelles indispensables au management d'une entreprise, soit lorsque celui-ci trahit la confiance de son partenaire en ne concrétisant pas les qualités attendues dans

l'exécution de son mandat (entente, collaboration, coopération, loyauté, probité, capacités de gestionnaire, absence de concurrence directe ou indirecte, connaissances techniques, exécution normale des obligations inscrites notamment dans la lettre de mission, etc.) et que, d'autre part, cette perte de confiance paralyse le bon fonctionnement de la société mettant ainsi en péril l'intérêt social.

ÉLÉMENTS DE CORRIGÉ SUR LE SUJET

Que veut dire confiance ? Que veut dire relations juridiques ? Seulement le contrat à l'exclusion des institutions, des marchés ? Pas nécessairement.

La confiance est principalement un état psychologique, et peu une notion juridique à proprement parler. Il n'empêche que la confiance est un élément essentiel dans la construction de toute relation.

D'après G. Cornu, la confiance peut être définie comme la croyance en la bonne foi, la loyauté mais aussi la fidélité du cocontractant. Bonne foi et loyauté sont considérées comme des principes ou des normes contractuelles irriguant littéralement le contrat. On peut dire que le contrat est la traduction juridique de la confiance.

L'exigence de la bonne foi est le corollaire de la force obligatoire du contrat qui traduit la confiance que doit avoir chacun des contractants que l'autre respectera ses engagements.

De plus, comme le souligne également le professeur Cornu la confiance peut être aussi liée aux capacités expertales, à l'autorité de celui à qui l'on est bien obligé de se fier, du fait de ses compétences, ou de son honnêteté supposée telle une Autorité administrative indépendante, un médecin, un notaire.

Qui se fie à quelqu'un est conduit à s'en remettre à lui parce qu'il croit en son intégrité, sa valeur morale ou qu'il n'a pas d'autre choix.

Le concept a trait à certaines relations interpersonnelles très spécifiquement fondées sur la confiance, comme celles que le mandant noue avec son représentant et plus généralement avec tous ceux qui agissent au nom et pour le compte d'autrui.

Le risque est patent dans ces relations et notamment dans la relation de pouvoir issu du lien de représentation puisque le représentant est celui qui s'est vu conféré par le contrat, la loi ou le juge le pouvoir exorbitant de passer, à la place d'autrui, des actes juridiques dont il ne supportera pas les conséquences, créant un phénomène d'imputation dérogatoire (Ph. Didier, de la représentation en droit privé LGDJ). On confie sa fortune voire sa vie à autrui et on en supportera seul les effets. Comment l'accepter sans confiance dans l'intégrité de l'autre ?

Mais, partant, cela n'est pas sans danger puisque l'on donne nécessairement un pouvoir sur soi. Confiance et pouvoir ont partie liée.

C'est pourquoi, si la confiance sombre elle justifie dans ces cas la rupture unilatérale à tout moment

La confiance est un état psychologique qui se conquiert avec le temps et la connaissance (Anthony Giddens²)

Cette référence au temps est intéressante. En effet les contrats à exécution instantanée sont peu ou prou concernés directement par la confiance puisque leur formation se meurt dans leur exécution.

Tel n'est pas le cas des contrats qui s'exécutent nécessairement dans le temps et au sujet desquels la notion de confiance va s'appréhender à travers les concepts de risque, de sécurité juridique...

La confiance est, également, nécessaire au fonctionnement des institutions, elle se manifeste et se renouvelle périodiquement au sein d'assemblées, par exemple dans le cadre d'une société civile ou commerciale. Ces manifestations étant la condition même de la construction et de l'avènement de l'institution selon Maurice Hauriou.

Ainsi elle peut dépasser le champ contractuel pour investir le champ institutionnel : tel le constituant qui s'en remet au fiduciaire, tels les associés qui nécessairement nouent avec le mandataire social une relation de confiance. Dans la société l'intérêt commun rassemble les associés dans un « *Jus Fraternitatis* » (Y. Guyon). La perte de confiance justifie alors la rupture des relations spécialement fondées sur la confiance et l'amitié, que ce soit la révocation du mandataire ou l'exclusion de l'associé.

Faut-il la preuve d'une indécatesse, d'une faute ? Non « La perte de confiance apparaît, donc, comme l'archétype de la cause ou du motif légitime de cessation des rapports aussi bien verticaux qu'horizontaux au sein d'une société ou, plus généralement, d'un groupement de personnes car ceux-ci sont par essence fiduciaires »³. Dans certains cas, certes, l'absence de motif pourra fonder une action en dommages et intérêts sans pour autant anéantir la révocation du lien.

Notons que l'institution peut ne pas être personnalisée : ainsi le marché qui ne peut fonctionner sans harmonie, ce que la deuxième acceptation du terme traduit : sentiment **de sécurité, d'harmonie. Climat de confiance** : « *La confiance des épargnants est ébranlée; le gouvernement fait renaître la confiance du pays.* »⁴.

On en appelle en effet à la restauration de la confiance pour lutter contre le risque de crise sur un marché ou aux législateurs français ou européen pour qu'ils instaurent ou restaurent les conditions de la confiance, sous-entendu nécessaire au bon fonctionnement du marché. Certes Il faut rassurer les consommateurs face aux dangers de l'économie numérique qui rompt les frontières entre vie privée et rapports marchands. Certes encore il faut rassurer les investisseurs en imposant des règles de transparences dont d'autres institutions personnalisées cette fois seront les garants : des autorités de contrôle (AMF, commissaires aux comptes). Mais l'objectif est la régulation du marché. Dans un cadre européen « Tourné vers les individus censés profiter de l'ouverture des frontières, l'établissement des conditions de la confiance dans le marché devient

² Cité par Judith Rochfeld

³ Alexis Albarian La révocation des mandataires sociaux pour perte de confiance RTD Com. 2012 p. 1

⁴ <http://atilf.atilf.fr/dendien/scripts/tlfiv5/affart.exe?19;s=902491410;b=0;>

une finalité que se donne le droit » écrit Sophie Robin-Olivier⁵ : c'est le marché qu'il s'agit de réguler et de cette régulation la confiance est un des principaux ingrédients. Ainsi « Le droit financier peut se définir comme l'ensemble des règles ayant pour objectif d'assurer le bon fonctionnement du marché en maintenant la confiance et en protégeant les acteurs concernés » du marché (Laurence Leroy). Au-delà des acteurs du marché c'est le marché qu'il faut protéger.

Rien de plus impalpable que la confiance, de plus précaire, de plus fuyant : elle naît d'une alchimie et disparaît, qui sait parfois seulement pourquoi ? Comment établir des relations juridiques sur ce fondement, au risque de menacer toute sécurité juridique ?

Il faut instituer un tiers garant de la confiance. Si elle se donne librement, elle se maintient et se consolide par la force du droit c'est-à-dire de l'Etat (Kelsen) ou de ses démembrements (les agences indépendantes) au risque de son affaiblissement. Dans les rapports contractuels le recours à la confiance doit être encadré pour éviter de porter atteinte à la sécurité juridique.

Pourtant, dans certains cas, le temps qui s'écoule laisse présumer la confiance de sorte que certaines règles dérogatoires au droit commun se mettent en place notamment dans le cadre dit des « relations d'affaires ».

Au sein des institutions, tout au contraire, la confiance dans l'intégrité des marchés est la pierre d'angle de leur développement harmonieux.

A partir de ces considérations, il apparaît, sans que cela soit exclusif, possible de proposer 3 approches du sujet.

Premier plan :

I) la confiance encadrée.

A- La bonne foi : assurer la confiance.

La bonne foi est une exigence :

- cf le dol, la réticence dolosive... l'erreur excusable
- Cf l'obligation d'information (particuliers, professionnels / particuliers)...

B- La défiance : assurer la stabilité / la pérennité de la relation juridique.

- Cf l'exceptio timoris... et la possibilité pour le débiteur de faire renaître la confiance...
- Cf les clauses contractuelles contre le risque de défaillance du débiteur...
- Cf le maintien forcé du contrat contre la volonté des parties...cf les entreprises en difficulté notamment.

⁵ Sophie Robin-Olivier, Confiance, construction du marché intérieur et harmonisation du droit de la consommation Droit européen Approche critique du vocabulaire juridique européen : la confiance Petites affiches, 16 février 2009 n° 33, P. 7

- Préserver la confiance dans un contexte de défiance (entreprise en difficulté) : privilège des créanciers postérieurs au jugement d'ouverture, principe d'irresponsabilité des créanciers ayant consenti des concours après l'ouverture d'une procédure collective (sauf mauvaise foi).

II) la confiance perdue.

A- La sanction de la trahison.

- Cf annulation, résolution (clause résolutoire et résolution judiciaire, extrajudiciaire pour faute grave de l'autre partie)
- Cf révocation du dirigeant pour perte de confiance.
- Cf le maintien forcé du contrat contre la volonté des parties dans l'intérêt d'un cocontractant, de la sauvegarde de l'entreprise ou de l'emploi.
- Cf délit de publication ou de présentation de comptes annuels infidèles, délit d'abus de biens sociaux et du crédit, délit d'abus des pouvoirs ou des voix par les dirigeants d'une SA ; délit de communication (dirigeant) ou de confirmation (CAC) d'informations inexactes dans les rapports communiqués en AG.

B- L'indemnisation du préjudice.

- Cf responsabilité civile (sanction d'une faute, de la perte d'une chance réparable)
- Cf préjudice moral des sociétés (perte de confiance)

Deuxième plan :

I - La confiance au cœur des rapports contractuels

La confiance est inhérente aux relations interpersonnelles et peut s'exprimer notamment à travers le contrat comme accord de volontés créateur d'obligations dont les parties pensent qu'elles seront exécutées, pari sur le futur fondé sur la confiance de chacun en l'autre à tenir sa parole, sa promesse malgré l'existence de risques qui, s'ils n'ont pas le caractère de la force majeure, ne délie pas le débiteur. « Pacta sunt servanda » → passer un pacte nu (sous la simple invocation de Fides, vieille déesse aux cheveux blancs) c'est en droit romain classique s'en remettre à autrui sans pouvoir bénéficier de la protection du droit. Puis sous l'influence du jus

Gentium une action de bona fides a été possible pour celui qui avait été trompé : « la bonne foi désigne une confiance fondée objectivement »⁶.

A - L'instauration d'un lien de confiance objective dans tous les contrats

1 - Bonne foi et pourparlers

2 - Bonne foi dans la formation

3 - Bonne foi dans l'exécution

B - L'instauration d'un lien de confiance subjective dans certains contrats

1 - Le contrat médical et l'éthique médicale : au-delà du contrat, la sollicitude.

Le malade souffrant s'en remet à un autre et, né d'un colloque singulier, « le pacte prudentiel de confiance permet « la reconnaissance du caractère singulier de la situation de soins et d'abord de celle du patient lui-même » »⁷

2 - Le contrat de mandat et l'éthique des affaires : un partenariat

3 - Les contrats de longue durée : vers une obligation de coopération ?

II - La confiance, sous-bassement des institutions verticales et horizontales

La confiance va au-delà des relations interpersonnelles. Foi dans les systèmes abstraits, les institutions, cette confiance étant nécessaire à leur fonctionnement : foi en la famille, foi en l'entreprise, foi dans les marchés régulés (sécurité alimentaire, sécurité des produits de santé, sécurité des produits financiers, sécurité de l'économie numérique...). On en appelle à la confiance. La confiance s'invoque.

A - La confiance au sein des sociétés et des groupes de sociétés (institutions verticales) à des fins de protection

1 - Relations d'agence, lutte contre les conflits d'intérêt (représentants légaux, CAC, institutions administratives de contrôle) et obligations fiduciaires.

2 - La construction d'un « jus fraternitatis » entre associés ?

3 - Quid de la relation salariale : force nouvelle de la relation individuelle au détriment de la négociation collective ?

B - L'instauration d'un climat de confiance sur les marchés à des fins de régulation des marchés

⁶ Alain Supiot, Homo Juridicus, Essai sur la fonction anthropologique du droit, Seuil 2005

⁷ GENEVIÈVE PIGNARRE, LES FRONTIÈRES DU CONSENTEMENT : DE LA CONFRONTATION DU POUVOIR AUX MARGES DE L'AUTONOMIE, REVUE DES CONTRATS, 01 AVRIL 2011 N° 2, P. 611

La protection du consommateur ou de l'épargnant est instrumentalisée au service de la régulation des marchés, de leur bon fonctionnement : une approche européenne. La confiance est l'ingrédient qui permet de surmonter les inquiétudes nées des crises ou des menaces (U. Beck), l'instauration d'un principe de précaution étant au service moins des acteurs que du marché.

1 - La protection du consommateur comme moyen de dynamiser l'économie (notamment numérique)

Une mutation historique : la confiance s'est construit sur le fondement d'un lien social culturel, ce qui a permis l'échange marchand : la relation privée socle de la relation marchande. Aujourd'hui le marchand a investi la sphère privée, ce qui oblige à insuffler de la confiance de l'extérieur.⁸ → Harmonisation européenne → « justification de la réglementation communautaire par la confiance du consommateur dans le marché intérieur » (Sophie Robin-Olivier).

Convergence normative européenne → « la confiance suppose (...) que les consommateurs puissent compter sur l'équivalence des droits et sur des solutions analogues en cas de problème » (Sophie Robin-Olivier qui se réfère au Livre vert sur la révision de l'acquis communautaire en matière de protection des consommateurs du 8 février 2007)

2 - La protection des épargnants et des investisseurs professionnels comme moyen de lutter contre la crise des marchés financiers: obligations de transparence, lutte contre les conflits d'intérêts et les délits d'initiés, multiplication des autorités de régulation.⁹

« Marché intérieur, contrats et confiance sont les éléments de l'équation européenne en vogue pour parvenir à résoudre certains des problèmes provoqués par la crise financière mondiale »¹⁰

Voir par ex la Directive dite « abus de marché » du 28 janvier 2003 → la finalité de la directive : « protéger l'intégrité des marchés financiers et de renforcer la confiance des investisseurs, confiance qui repose, notamment, sur l'assurance qu'ils seront placés sur un pied d'égalité et protégés contre l'utilisation indue d'informations privilégiées »¹¹

Troisième plan :

Une approche possible à partir de la notion de temps. Certains contrats, ceux à exécution successive, vont s'épanouir au cours du temps qui s'écoule et les règles de droit habituelles vont s'assouplir du fait de la confiance qui petit à petit s'est installée, ou est supposée s'être installée.

A l'inverse, le temps qui passe peut devenir un facteur de risque et le doute saisir le créancier quant à la confiance qu'il peut continuer à avoir.

⁸ Jeremy Rifkin cité par J. Rochfeld

⁹ "Investor confidence is an essential component in the efficient functioning of capital markets, and one way to restore it lies in the consolidation of investor protection". European Investment Working Group, « Restoring Investor Confidence in European Capital Markets », mars 2010, <http://www.ceps.eu/book/restoring-investor-confidence-european-capital-markets>,

¹⁰ La restauration et le renforcement de la confiance des consommateurs dans le secteur financier européen : la relance passerait-elle par le recours à des outils contractuels ? Revue des contrats, 01 janvier 2011 n° 1, P. 259

¹¹ J.Ph. Pons-Henri Opérations d'initiés : puisque le manquement se délite, supprimons le délit Bulletin Joly Bourse, 01 mars 2011 n° 3, P. 212

Du temps naît la confiance.

I. Temps et confiance.

A. une confiance prouvée :

1. les relations d'affaires.

Par exemple, dérogations aux règles de la preuve.

Dans ces relations, la confiance qui découle du temps explique les assouplissements alors que dans d'autres c'est parce que la confiance préexiste que le contrat est possible.

2. le mandat.

Par exemple le mandat de protection future dans le cadre des relations familiales.

B. une confiance supposée :

1. le renouvellement par tacite reconduction.

2. la relation salariée.

Dans certains cas, le temps met à mal la relation de confiance.

II. temps et défiance.

A. la perte de confiance.

1. les clauses contractuelles permettant d'anticiper une telle perte.

2. le doute et la réalité.

Cf l'exceptio timoris , l'exception d'inexécution, la révocation du mandataire, la résolution du contrat.

B. la réparation du préjudice.

Cf les règles relatives à la responsabilité, le maintien forcé du contrat.

Eléments de corrigé sur le sujet

I. Définitions

↳ Dommage :

➤ **Lésion subie** par la victime, appelée aussi dommage. La notion est semblable pour les 2 responsabilités contractuelle et délictuelle.

- **Nécessité pour engager la responsabilité**, mais la commission de certaines fautes entraîne ipso facto réparation. Exemples : atteinte vie privée ; concurrence déloyale ; voie de fait.
- Evaluation : En principe, le montant des dommages et intérêts dépend de la gravité du dommage. **La Chancellerie a engagé une réflexion globale en vue d'améliorer les conditions d'indemnisation du préjudice corporel. Dans ce cadre, M. DINTILHAC, a remis 2005, un rapport proposant une nomenclature des préjudices corporels : elle a pour objectif de guider les praticiens de l'indemnisation en répertoriant les postes d'indemnisation selon des définitions qui peuvent être communément partagées.**
- Notion de **dommage prévisible** : L'article 1150 prévoit qu'en matière contractuelle, seul le dommage prévisible est réparable ; la question est alors de savoir ce que la jurisprudence retient comme conception. Récemment à propos de retards de train (1^{ère} Civ. 28/4/2011 n° 10-15.056), la Cour de cassation a considéré que la SNCF ne peut prévoir lors de la conclusion du contrat que le terme du voyage en train n'est pas la destination finale.
- ↳ **Anticipation** : c'est le fait de prévoir quelque chose ; à cet égard, le contrat peut être un outil d'anticipation.

II. Compréhension du sujet et problématique

Le sujet est très transversal : il concerne naturellement le droit commun des obligations (droit des contrats et droit de la responsabilité), mais aussi le droit du travail, le droit de l'environnement, le droit de la santé, le droit pénal.

Le sujet conduit à s'interroger sur : la distinction dommage prévisible/dommage prévu ; la prévention des risques ; l'indemnisation du dommage ; la prévisibilité contractuelle ; l'évolution de la fonction de responsabilité aux côtés des fonctions normalisatrice et indemnitaire.

Le sujet conduit à distinguer :

- l'anticipation de la réalisation du dommage, c'est-à-dire les mesures pour éviter que le dommage se produise
- l'anticipation de l'indemnisation du dommage, c'est-à-dire les outils pour prévoir d'avance les modalités d'indemnisation

A ce titre, plusieurs thèmes peuvent être abordés : le rôle du contrat comme outil de prévisibilité contractuelle ; le rôle de la loi ou encore le rôle du juge, mais aussi le rôle de la bonne foi.

III. Connaissances fondamentales

Dans l'introduction, le candidat ne devra pas se contenter de donner des définitions ; le jury est en droit d'attendre que le sujet soit replacé dans son contexte historique et actuel ; le candidat doit être capable d'effectuer des comparaisons et de mesurer les enjeux de la question de l'anticipation du dommage.

➤ Evolution du dommage

Le préjudice se standardise et se massifie : initialement, le dommage était individuel, mais aujourd'hui on assiste à l'apparition de dommages en série.

Le préjudice s'aggrave ; les actes prennent plus d'importance car les dommages sont plus graves. Il faut alors substituer à la notion de réparation celle de précaution.

➤ Evolution de la responsabilité

↪ Période matérialiste 1804 : Fonctions de la Responsabilité : prévention, réparation, sanction.

↪ Période sociale : objectivisation de la responsabilité civile (RC) au XX^e : Fonctions de la RC: réparation car apparition du phénomène accidentel et multiplication des victimes.

↪ Période contemporaine : apparition de nouveaux risques, découverte du principe de précaution.

Le candidat devra avoir analysé les documents proposés ; ceci étant, l'exercice ne consiste pas seulement à en faire une synthèse ; le candidat devra aussi nourrir la réflexion à partir de connaissances personnelles.

Le candidat devra obligatoirement construire son argumentation dans un plan. À ce titre, il est indispensable de proposer une articulation en deux parties et deux sous parties, selon la tradition juridique.

L'anticipation souhaitable de la réalisation du dommage.

Le développement de l'obligation de prévention pour empêcher la réalisation du dommage.

Le développement de l'obligation de sécurité en droit du travail.

Doc n° 1 : art. L. 4121 C. trav. met à la charge de l'employeur une obligation de sécurité et de protection de la santé ; la JP a considéré qu'il s'agit d'une obligation de résultat en 2002 et a depuis étendu son champ d'application.

Cette obligation se traduit aussi par un développement des sanctions pénales : condamnation par exemple d'un employeur pour négligence dans la recherche de la prévention des risques.

La consécration du préjudice d'anxiété pour les victimes de l'amiante.

Doc n° 6 : Anticipation d'un dommage corporel d'ores et déjà à l'œuvre, mais dont la manifestation pathologique pourra n'apparaître que plusieurs dizaines d'années plus tard.

Ce préjudice est le pendant civil du délit de l'article 223-1 du Code pénal qui punit les risques causés à autrui, la promotion du préjudice d'anxiété permet de considérer la sanction civile comme un instrument de prévention efficace.

L'émergence du principe de précaution pour éviter la réalisation du dommage.

Le principe de précaution en droit de l'environnement.

Doc n° 4 : Le principe de précaution est entré dans notre droit avec la loi Barnier de 1995 dans le Code de l'environnement. Le juge doit donc mettre en œuvre le principe de précaution au regard de la définition constitutionnelle et de celle du Code l'environnement.

Nouvelle fonction de la responsabilité civile : la fonction anticipatrice.

Le principe de précaution en droit de la santé.

Doc n° 3 : dernier revirement de jurisprudence sur la sanction du défaut d'information du patient. Ce défaut était traditionnellement sanctionné sur la RC pour perte de chance, il relève de l'art. 1382 dans l'arrêt 1^{ère} Civ. 3/6/2010, n° 09-13.591 PBRI ; le défaut d'information (ici des problèmes d'érection suite ablation de la prostate) cause nécessairement au patient un préjudice moral que le juge doit obligatoirement indemniser sur l'art. 1382 c. civ. Le patient n'a pu anticiper le dommage inéluctable dû à l'opération et s'y préparer.

L'anticipation possible de la réparation du dommage.

A) L'anticipation individuelle de la réparation par l'insertion de clauses dans le contrat

A l'inverse de la responsabilité délictuelle, en matière contractuelle, l'accord de volontés entre les parties au contrat peut conduire à limiter, dans une certaine mesure, le principe de l'indemnisation, puisque le contrat est, par définition, censé être un acte de prévision (voir **Doc 6**).

L'anticipation de l'étendue de la réparation par l'insertion de clauses limitatives de responsabilité dans le contrat.

Notion de clause limitative.

Jurisprudence sur la validité d'une clause limitative portant sur l'obligation essentielle **Doc n° 2 :** Cass. Com. 29/6/2010 après un long feuilleton judiciaire initié par la JP Chronopost en 1996, la Cour de cassation énonce sur le fondement de l'article 1131 que « *seule est réputée non écrite la clause limitative qui contredit la portée de l'obligation essentielle souscrite par le débiteur* » ; elle fait ensuite une appréciation de l'économie générale du contrat pour décider que la clause litigieuse insérée en contrepartie d'une réduction du prix de 49 % et de l'octroi d'un statut privilégié est ne vide pas de substance le contrat.

L'anticipation de l'évaluation des dommages et intérêts par l'introduction de clauses pénales.

Définition de la clause pénale : montant forfaitaire et fixé à l'avance

Pouvoir du juge : **Doc n° 1 :** art. 1152 al. 2 : le juge a la possibilité de modérer la clause pénale excessive.

B) L'anticipation collective de la réparation du dommage

Les infections nosocomiales doc n° 1

Le candidat pourra ensuite rajouter des connaissances personnelles comme :

- l'affaire Perruche suite à la naissance d'un enfant né handicapé
- la multiplication des fonds de garantie assurant la réparation sans recherche de responsabilité fondés sur la solidarité

Conclusion : une prochaine fusion des deux domaines de la responsabilité civile à l'exemple de ce qui se passe dans d'autres législations.

ÉPREUVE DE CAS PRATIQUE DANS LA SPÉCIALITÉ

OPTION A : ADMINISTRATION ET RESSOURCES HUMAINES

SUJETS PROPOSÉS

Lors de la session 2013, les candidats ont eu à traiter un des quatre sujets suivants :

- Le sujet n°1 se situe dans le contexte de la distribution de gros matériel électronique. Il s'agit de présenter une analyse de la politique des ressources humaines d'une PME « Promat » et de présenter une réflexion argumentée sur la structure organisationnelle, la formation et la politique salariale. Le concept de culture d'entreprise est également au cœur de ce sujet.
- Le sujet n°2 se situe dans le contexte d'une PME de transport médicalisé (cas A2S Ambulance Sud Santé) qui est confrontée à une réflexion concernant son système d'information et les enjeux de pouvoir qu'il génère. Il s'agit d'analyser les enjeux de cette évolution et de préparer un plan d'action permettant construire une dynamique d'évolution des différentes parties prenantes.
- Le sujet n°3 (en annexe) se situe dans le contexte d'une entreprise du domaine évènementiel qui va connaître de nouveaux développements qu'il faut accompagner. Katalyse, qui a une structure organisationnelle complexe et évolutive, est confronté au mal être de certains de ses salariés. Le départ prévu de plusieurs chefs de projet, personnels expérimentés et à des postes clefs, nécessite la mise en œuvre d'un véritable management des compétences.
- Le sujet n°4 présente le cas de la Ferme du Moulin de st Pierre. Dans le domaine alimentaire, cette entreprise est confrontée à une problématique de gestion de la qualité et à une population de salariés démotivés et fragiles.

ÉLÉMENTS STATISTIQUES

Nombre de candidats présents : 31

Moyenne : 10,03

Ecart type : 4,1

Note la plus élevée : 17

Note la plus basse : 3

Répartition des notes	Nombre de candidats
0<note<=4	2
4<note<=6	5
6<note<=8	4
8<note<=10	4
10<note<=12	7
12<note<=14	5
14<note<=16	1
16<note<=18	3
Total	31

Les résultats sont en légère progression par rapport aux sessions 2012 et 2011.

COMMENTAIRES DU JURY (CONSTATS ET ATTENTES)

Une grande partie des commentaires sont repris des rapports des années précédentes et actualisés pour la session 2013.

SUR LE FOND

Le jury apprécie les prestations des candidats montrant une bonne maîtrise des théories et concepts à mobiliser. Cette année, des candidats ont su mobiliser de façon très fluide les apports théoriques pour mener leur diagnostic et justifier leurs propositions. Comme les autres années, les candidats proposent une problématique. Attention, il est indispensable de répondre à la demande du sujet formulée de façon différente d'un sujet à un autre, mais toujours clairement mis en avant (dans un cartouche avant les annexes). Une problématique qui s'éloigne de ce qui est demandé ou trop générale conduit au hors sujet. La mobilisation des auteurs doit être faite en fonction du cas et non d'attentes présumées du jury.

Les exposés de qualité sont bien structurés. Ils comportent une problématique claire, un diagnostic synthétique, des préconisations cohérentes et réalistes.

Le candidat doit démontrer :

- qu'il est capable d'analyser le cas proposé, en utilisant des démarches et des principes propres à la spécialité mobilisant de façon pertinente les fondements théoriques des sciences de gestion (management des organisations, communication, gestion des ressources humaines, stratégie) ;
- qu'il sait formuler des préconisations ou plans d'action réalistes, argumentés et cohérents avec le diagnostic.

Une prestation réussie se caractérise par la structuration de l'exposé, avec :

L'introduction

Elle permet de situer le contexte de l'organisation en privilégiant uniquement les données significatives. Elle restitue au jury des données analysées (spécificités du contexte ou de l'organisation,...) qui mènent à la problématique.

La problématique

Elle est aidée dans sa formalisation par la commande faite au candidat dans le cas. Interroger la situation dans ses diverses dimensions (gestion administrative, gestion des ressources humaines, management, communication, stratégie, lien stratégie/gestion des ressources humaines...) et porter un regard personnalisé sur la ou les situations étudiées constituent le fil directeur de

l'exposé. Cette prise de recul donne sens à l'analyse et aux propositions. La problématique doit être claire et concise.

L'analyse

Le diagnostic du cas est central dans l'appréhension du cas. Seul un bon diagnostic permet de proposer des pistes d'actions cohérentes.

Les théories sont utilisées comme grille de lecture des données et comme voie d'exploration pour proposer des solutions. Les grands courants des théories des organisations, de la gestion des ressources humaines, de la communication et de l'information, de l'analyse stratégique fournissent des cadres interprétatifs adaptés.

Quelques références théoriques bien amenées et maîtrisées dans leurs fondements sont préférées à une liste d'auteurs présentant des liens parfois lointains avec le cas. Il convient d'utiliser à bon escient les outils d'analyse, notamment pour l'analyse et/ou le diagnostic. Les apports théoriques et les auteurs évoqués doivent être connus et non seulement cités par le candidat.

Le jury recommande d'accentuer la connaissance du droit social qui est en lien direct avec la fonction du DRH.

L'approche du consultant est à privilégier et la partie proposition de solutions doit être conséquente. Le diagnostic n'est pas la partie principale.

Le candidat doit présenter des outils concrets pertinents et réalistes.

Les propositions de solutions

Une bonne prestation présente une ou des solutions argumentées reposant sur des fondements théoriques précis et prenant appui sur les données du cas. Il s'agit, selon les cas, de proposer des voies réalistes d'amélioration du fonctionnement de l'organisation observée ou de fournir une expertise technique en utilisant les concepts, méthodes et/ou outils qui semblent les plus pertinents en lien avec la réalité de l'organisation présentée dans le cas. Le jury apprécie les candidats qui argumentent et défendent leur choix. À l'opposé, lorsque le candidat s'aperçoit lors de son exposé que son analyse comporte des erreurs d'appréciation, il peut - et doit - revenir sur celles-ci, lors de l'entretien. Le jury tiendra compte de cette auto-analyse de façon plus favorable que lorsque le candidat cherche à justifier et argumenter une analyse qu'il sait défailante.

Les propositions doivent être en cohérence avec l'analyse conduite, sauf si le candidat revient de lui-même sur celle-ci.

Ceci suppose des connaissances solides sur les pratiques des organisations publiques ou privées auxquelles il faut se référer pour faire des propositions réalistes et crédibles.

La présentation est de 40 minutes mais elle peut être plus courte. Faire durer un exposé sans contenu n'est pas pertinent.

L'entretien

L'entretien qui suit l'exposé a pour fonction de clarifier ou expliciter certains aspects de l'argumentation que le candidat a développés et du raisonnement qu'il a conduit. Des définitions de notions fondamentales ou des élucidations théoriques sont alors demandées. Le jury fait également souvent référence à l'actualité et aux pratiques d'entreprise.

Le candidat doit se préparer à faire la synthèse de données parfois contradictoires et à prendre parti. Les candidats performants démontrent leur qualité d'écoute en évitant le contournement des questions. Il est préférable que le candidat sache dire qu'il ne sait pas répondre plutôt que de proposer des réponses inadaptées.

Nous attirons l'attention des candidats sur la nécessité d'une véritable réflexion pédagogique sur le thème proposé pendant le temps de préparation en loge, qui doit permettre, lors de l'entretien, de répondre aux éventuelles questions du jury sur ces aspects. Le jury n'attend donc pas que les candidats présentent la transposition du cas lors des 40 minutes maximum d'exposé, mais qu'une réflexion assez approfondie sur cette transposition ait été préparée, allant plus loin qu'un simple repérage dans les programmes et référentiels.

L'épreuve orale génère un grand stress chez de nombreux candidats. Le jury tient à leur rappeler que les cas proposés ont pour finalité de leur permettre de présenter leurs connaissances, de mettre en œuvre leurs qualités d'analyse, leurs compétences pédagogiques et leur expérience d'enseignant. Gérer le stress des oraux fait partie intégrante de la préparation pour être plus serein le jour des épreuves et mettre en valeur savoirs et savoir-faire.

SUR LA FORME

Structuration des exposés

Les exposés sont, dans l'ensemble bien construits : présence d'une introduction avec formulation d'une problématique et annonce du plan, deux parties souvent bien articulées, une conclusion concise.

La présentation du plan au rétroprojecteur ou au tableau fournit une grille d'analyse utile au jury. Les titres concis et explicites, voire parfois très élaborés, sont appréciés ainsi que la lisibilité de l'écriture.

Utilisation des auxiliaires pédagogiques

Le tableau et le rétroprojecteur sont généralement utilisés à bon escient : leur objectif de mettre en évidence la cohérence et la logique du propos ou de l'illustrer est bien assimilé. Les candidats de cette spécialité ont trouvé un compromis entre le recours excessif aux transparents (très rare) et l'absence de tout recours à cet outil. L'usage des transparents soutient la démonstration quand ils sont lisibles (taille des caractères, écriture soignée...) et de qualité (disposition aérée, clarté des titres, schémas...). Ils doivent présenter des données analysées, travaillées par le candidat.

Gestion du temps

La durée maximale de l'exposé est de quarante minutes : la majorité des candidats utilisent bien ce temps sans dépassement. Une prestation plus courte est envisageable à condition de ne pas résulter d'une indigence de l'analyse ou des connaissances.

Communication

Les candidats disposent, en majorité, d'un bon niveau de communication et d'une clarté d'élocution. Ils font preuve d'aisance relationnelle même si certains ont du mal à canaliser leur stress.

Les compétences pédagogiques ne sont pas seulement évaluées au travers des réponses aux questions spécifiques à ce domaine, elles sont avant tout appréciées au cours de l'exposé : clarté et intelligibilité du propos, cohérence et structuration du raisonnement, fluidité et dynamisme du discours et utilisation des concepts dans des acceptions exactes.

L'épreuve d'admission est un exercice de communication exigeant qui fait appel à des paramètres verbaux et non-verbaux observés. Une posture professionnelle, ainsi qu'une tenue appropriée sont de rigueur.

ANALYSE D'UN SUJET

CONCOURS DE L'AGREGATION INTERNE

« ECONOMIE ET GESTION »

SESSION 2013

SECONDE EPREUVE

Epreuve de cas pratique dans la spécialité correspondant à l'option choisie par le candidat

OPTION A

SUJET N°

Durée de préparation : 4 heures

Durée totale de l'épreuve : une heure (exposé : 40 minutes maximum ; entretien : 20 minutes)

Coefficient 1

AVERTISSEMENT

Si le texte du sujet, de ses questions ou de ses annexes, vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la ou de les mentionner explicitement lors de votre exposé.

KATALYZE est une des agences événementielles les plus renommées de Paris, située dans le 15ème arrondissement, elle organise des événements corporate ou grand public de grande envergure (Organisation de Paris-Plage, Festival de la BD d'Angoulême, Convention d'entreprise de Procter & Gamble, lancement de Windows 8, Assemblée Générale de BNP PARIBAS, Congrès des notaires de France...)

La force de l'agence est de créer, pour chaque projet une équipe sur mesure mixant les différentes compétences. Pour proposer une offre adaptée à chaque problématique client.

D'après Gérald LEFURT son dirigeant, « l'étendue et la pluralité des métiers présents au sein de l'agence permettent d'entrer au cœur des stratégies d'entreprises et d'intervenir sur des problématiques plurimédias ».

Parmi les métiers présents au sein de l'agence on trouve :

des planneurs-stratégiques : ils explorent en amont les tendances et les concepts porteurs, ils conçoivent les réponses stratégiques à apporter aux clients

des rédacteurs : qui rédigent le contenu de plaquettes, formulent des slogans...

des concepteurs artistiques : ils créent un graphisme adapté, conçoivent des espaces de réception, imaginent les scénographies d'un événement

des graphistes : ils réalisent des supports numériques

des techniciens du son, de l'image, de l'informatique...

des attachés de presse chargés de diffuser l'information et de faire connaître l'opération réalisée pour le compte d'un client.

des média-planneurs chargés de mobiliser tous types de médias sur un événement

des producteurs : gestionnaires qui chiffrent les projets et déterminent les prix des prestations.

Chaque métier est dirigé par un responsable métier directement rattaché à la direction générale.

L'entreprise est désormais confrontée à de nouveaux enjeux. Elle doit toujours mieux maîtriser une réputation de plus en plus volatile, mobiliser et fédérer toutes ses énergies particulièrement à l'interne. « La force de l'entreprise est d'optimiser la visibilité des clients en créant de la différence et de l'inattendu et il est important de conserver ce « grain de folie » avec la croissance de l'organisation. L'esprit d'entreprendre et d'innover doivent rester la marque de fabrique de KATALYZE » selon Gérald LEFURT.

Données chiffrées sur l'entreprise (source : Rapport d'activité 2011)

En millions d'€	2007	2008	2009	2010	2011
Chiffre d'affaires	57,5	60,6	78,2	75,8	83,3
Résultat courant	2,5	2,2	2,7	1,2	3,1
Résultat net	1,7	0,5	0,7	0,9	2,2

Structure financière au 31/12/2011 (En millions d'€) :

Fonds Propres : 15,9

Dettes financières : 6,7

Trésorerie excédentaire : 12,1

	2007	2008	2009	2010	2011
Effectif moyen	167	175	198	235	251

Autres données sociales :

Age moyen : 33 ans

Personnel en CDI : 60%

Gérald LEFURT a fait appel à un cabinet de consulting en gestion des Ressources Humaines car il s'inquiète du départ de cadres occupant des postes clés (notamment des directeurs de projet) d'autant que leurs remplaçants se plaignent de l'organisation du travail au sein de KATALYZE.

Après un diagnostic argumenté, vous présenterez les axes d'intervention nécessaires et des actions concrètes à mettre en œuvre.

Le cabinet de consulting RH a procédé à plusieurs entretiens avec des membres du personnel dont vous trouverez en annexe quelques extraits :

Pascale BAUGER – 42 ans – Manager Business Unit

Qu'est-ce qu'un Business Unit ?

Au sein de l'agence il y a 3 BU (Business Unit), chacun d'eux est spécialisé dans un type d'événement particulier : Communication d'entreprise, Entertainment (salon, congrès), Evénements grands public.

Je manage le BU Événements grands publics. Je suis directement rattaché à Gérald LEFURT qui est mon supérieur hiérarchique. Je le rencontre plusieurs fois par semaine pour le tenir informé des projets en cours.

Quel est votre rôle ?

J'ai en charge la veille commerciale, je recherche les appels d'offres lancés par des opérateurs privés ou publics. J'entretiens des relations avec de grandes entreprises, je développe mon réseau afin de connaître les projets futurs sur lesquels nous pourrions nous positionner. Ensuite je désigne un directeur de projet et je constitue l'équipe qui l'assistera pour répondre à l'appel d'offre.

Combien de personnes supervisez-vous ?

Ça dépend des projets en cours mais je travaille en permanence avec 5 directeurs de projet puis pour chaque projet je constitue des équipes d'une dizaine de salariés, la plupart sont en CDI, auxquels s'ajoutent des stagiaires ou des étudiants en alternance. Parfois certains événements nécessitent des équipes plus étoffées jusqu'à une trentaine de salariés et autant de bénévoles.

Et quel est votre rôle lorsque vous remportez un appel d'offre ?

C'est davantage le directeur de projet qui gère le montage de l'événement puisque c'est lui qui l'a imaginé. Enfin j'interviens « pour mettre de l'huile dans les rouages ». Le montage d'un événement est toujours très stressant, il faut que tout soit parfait pour le jour J, tout le monde est tendu alors je dois veiller à préserver une bonne ambiance.

Comment faites-vous ?

Je n'ai pas de recette miracle mais j'ai appris qu'avec un peu de convivialité la communication passait beaucoup mieux alors le jeudi soir on se retrouve au pub situé à côté de nos bureaux, j'ai mis au centre de l'espace de travail une grande table ronde, un frigo, une machine à café, tout le monde y passe au moins une fois par jour pour discuter aussi bien de sa vie extraprofessionnelle que des travaux en cours. Enfin quand chaque événement est terminé nous organisons une fête, certaines sont mémorables, dernièrement j'avais loué un bus A impérial et nous avons fait le tour des discothèques parisiennes durant toute la nuit...

Revenons sur les équipes projets, comment choisissez-vous leurs membres ?

En général je n'ai pas trop le choix (rires), je contacte le responsable de chaque métier et je lui demande qui est disponible ou plus exactement qui ne travaille pas sur un nombre trop important de projets.

Parce qu'un salarié peut travailler sur plusieurs projets ?

Naturellement, il faut répondre à plusieurs appels d'offres pour pouvoir en gagner quelques-uns alors chacun travaille sur plusieurs appels d'offre et en même temps participe à la réalisation des événements pour lesquels nous avons remporté le marché.

Vous devez avoir des goulots d'étranglement ? C'est pour cela que les directeurs de projets se plaignent ?

Il faut savoir que c'est un secteur d'activité passionnant mais qui exige une implication totale de la part de tous. Il y a des jours où chacun doit « mettre un coup de collier » et je suis là aussi pour le rappeler à chacun. Il est fréquent qu'une équipe projet passe une nuit blanche pour être dans les temps, ça fait partie des contraintes de notre activité et ceux qui aspirent à une vie plus tranquille ne doivent pas travailler dans l'événementiel. Nous disposons également de variables d'ajustement avec les stagiaires, nous en recrutons dans tous les métiers en exigeant des contrats d'au moins 6 mois pour qu'ils puissent être opérationnels.

Les stagiaires sont-ils rémunérés ?

Nous appliquons le minimum légal, mais vous savez ici, nous leur offrons une première expérience professionnelle très enrichissante, reconnue sur le marché du travail. Parfois je propose à certains un CDD. Moi-même je suis entrée dans cette société en tant que stagiaire attachée de presse il y a 18 ans, j'ai été embauchée en CDD de 6 mois puis en CDI. 4 ans plus tard je devenais assistante d'un directeur de projet avant de prendre sa place 5 ans plus tard et j'ai été nommée manager du Business Unit il y a 3 ans, alors vous voyez, tout est possible pour nos meilleurs stagiaires.

Christiane LANGLOIS – 57 ans – DRH

Quelle est la composition du service de Ressources Humaines ?

J'ai une assistante et 3 gestionnaires de paie.

Quelles sont vos missions ?

Avec mon assistante, nous assurons essentiellement la gestion des contrats de travail : conclusion et ruptures des contrats. Nous consacrons également du temps à la gestion des stagiaires : analyse

des demandes de stages, suivi des conventions. Je veille à l'application des obligations légales concernant la représentation du personnel. Je contrôle les opérations liées à la paie réalisées par 3 de mes collaboratrices. Lors de la réorganisation de l'entreprise en 2005, il a été décidé de confier les autres missions de GRH aux responsables des business Unit.

Les managers de Business Unit ont-ils reçu une formation ?

Non mais tous ont une grande expérience de la gestion d'équipe puisque chacun d'eux a occupé auparavant un poste de directeur de projet.

Qui se charge du recrutement ?

Nous avons 2 modes de recrutement principaux. Premièrement, pour les postes clés nous faisons appel à un cabinet « chasseur de tête ». J'entends par poste clé un responsable métier (directeur artistique, stratégique, média, presse...), les directeurs de projet et les managers de business unit.

Deuxièmement, les stagiaires auxquels nous pouvons proposer un CDD si leur profil intéresse un responsable métier.

Le turn over est-il important ?

Cela dépend des emplois, pour les cadres le turn over est faible hormis pour les directeurs de projet. Au cours des 3 dernières années sur les 12 directeurs de projet, 5 sont partis. Le directeur artistique a également quitté notre entreprise car il s'entendait bien avec la plupart de ceux qui ont quitté l'entreprise. Il a d'ailleurs rejoint l'un d'entre eux dans une autre agence.

Chez les non cadres (techniciens, rédacteurs, producteurs, graphistes...) le turn over est important, les salariés ne restent pas plus de 5 ans dans notre entreprise pourtant la rémunération offerte est supérieure de 15% à ce qui se pratique dans les agences concurrentes.

Alors comment expliquez-vous ces départs ?

Ce sont des métiers difficiles, exigeants, très stressants, difficilement conciliables avec une vie de famille, il faut être jeune ! Et puis nous sommes à Paris et les opportunités sont nombreuses, certains ont ainsi pu obtenir des postes qui répondaient davantage à leurs attentes.

Combien avez-vous de stagiaires actuellement ?

Entre 30 et 40... Je n'ai pas le chiffre en tête, ça change tout le temps !

Benjamin VATRIN – 35 ans – Directeur de projet

Vous semblez avoir un rôle clé dans l'entreprise ?

En effet c'est moi qui doit remporter les marchés puis qui supervise la mise en œuvre de l'événement.

Depuis combien de temps travaillez-vous chez KATALYSE ?

Depuis 3 ans, auparavant je travaillais dans une autre agence mais on m'a démarché pour occuper un poste avec davantage de responsabilités puisque désormais je supervise plusieurs équipes.

Actuellement, sur combien d'événements travaillez-vous ?

Je travaille sur 2 appels d'offre et j'ai un événement en cours. On vient de m'attribuer un 3ème appel d'offre et je crois que je vais devoir y passer mon prochain WE...

Comment ça se passe alors en termes de rémunération

Pour ma part je suis au forfait donc quel que soit le nombre d'heures travaillées je perçois le même salaire, en revanche à chaque marché remporté on perçoit une prime qui varie entre 3000 et 6000 € à condition que les budgets prévisionnels ne soient pas dépassés sinon on subit une décote.

Que trouvez-vous le plus dur dans ce métier ?

La pression des clients. Il faut répondre aux exigences malgré tous les imprévus et les contraintes que nous n'anticipons pas lors de la réponse à l'appel d'offre. La gestion du temps est une vraie problématique, c'est toujours la course contre la montre, on est sans cesse en suractivité.

Comment gérez-vous cette suractivité ?

Personnellement j'ai recours à des free-lances extérieurs, le problème c'est que ça diminue la marge brute mais ça permet de travailler avec des professionnels. On ne résout pas les problèmes avec des stagiaires ni des débutants.

Vous ne trouvez pas en interne les compétences nécessaires ?

Il y a en effet beaucoup de jeunes qui n'ont pas suffisamment d'expérience. Le rythme ici est intensif et passé la quarantaine, les salariés aspirent à un travail moins épuisant. Par ailleurs, la politique de la maison c'est l'apprentissage par la pratique mais quand un salarié n'est entouré que

de débutant voire de stagiaire je ne vois pas ce qu'il peut acquérir. Je suis donc assailli de questions et j'avoue que lorsqu'il s'agit de stagiaires, je n'ai pas envie de leur consacrer beaucoup de temps puisque je sais qu'ils ne resteront pas longtemps dans l'entreprise. C'est le même problème avec les CDD, en cas de surcharge de travail, les managers des business unit n'hésitent pas à embaucher en CDD mais ils ne sont pas opérationnels...Franchement, quand je travaille avec un ancien client je préférerais travailler avec ceux qui le connaissent.

Les managers des business Unit ont en charge la gestion des ressources humaines, des dispositifs de formation sont-ils mis en œuvre ?

Pas à ma connaissance, et concernant la gestion des ressources humaines, tout se fait au feeling. Les stagiaires sympas qui adhèrent au fonctionnement de la maison se voient proposer un poste, les promotions et les augmentations de salaires sont attribuées selon le bon vouloir du manager business unit. Pour ma part je n'ai jamais eu d'entretien individuel mais je n'ai pas à me plaindre tant que je fais du chiffre j'atteins mes objectifs de rémunération et finalement on me laisse tranquille...

Vous appréciez cette autonomie ?

Le manager du business unit n'intervient qu'en cas de tension ou de sérieux problèmes avec le client mais il ne suit pas véritablement les projets. Certains de mes collègues bâclent des appels d'offre pour éviter les surcharges de travail et ce n'est pas pour autant qu'ils sont sanctionnés, ils obtiennent même parfois des augmentations !

Dans cette fonction, on se sent parfois un peu seul, je préférerais que mon manager suive davantage le projet pour me conseiller mais aussi pour apprécier davantage les compétences et les difficultés de chacun.

ÉLÉMENTS DE CORRECTION DU SUJET KATALYZE

PRESENTATION DU CONTEXTE

KATALYZE est une grande agence événementielle. Elle fonctionne par projet avec des équipes qui se constituent au gré des événements à réaliser. La structure n'est donc jamais figée et les salariés ont plusieurs supérieurs hiérarchiques. Le rôle de ces derniers en termes de gestion des ressources humaines est mal défini ce qui occasionne des dysfonctionnements et le départ de « salariés-clés » de l'organisation.

PROBLEMATIQUE

Comment la GRH doit-elle accompagner une structure projet ?

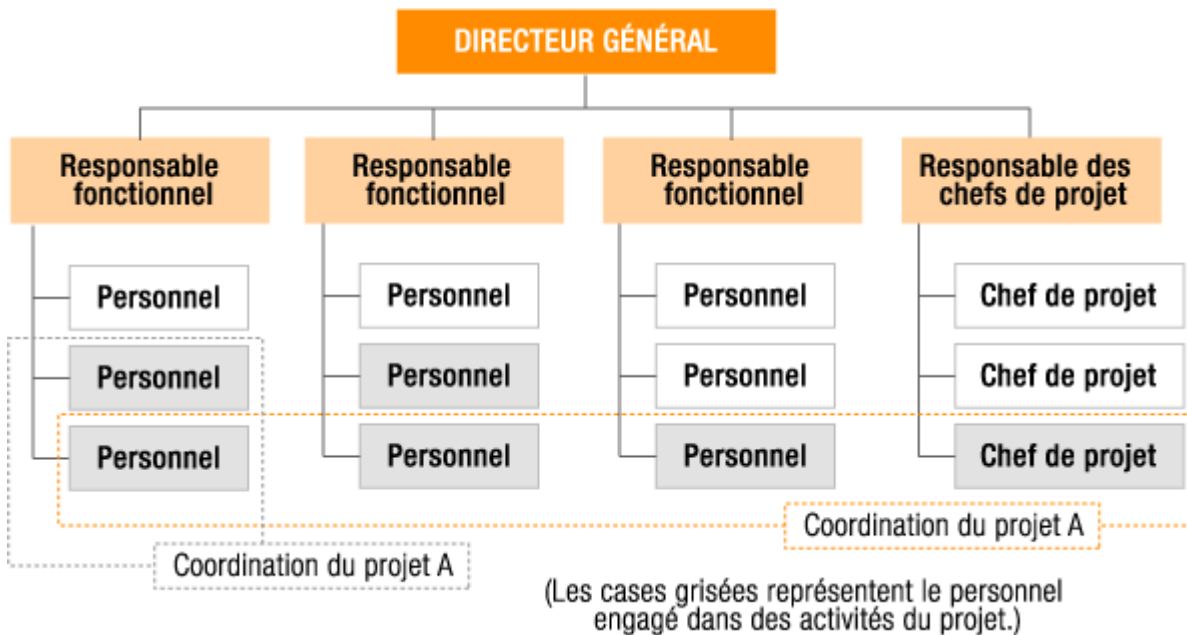
DIAGNOSTIC DE LA SITUATION

Plusieurs éléments peuvent être présentés (situation économique, points forts, stratégie...) mais le candidat devra nécessairement aborder les points suivants.

Diagnostic organisationnel :

Outil requis : organigramme

Exemple d'illustration de l'organisation chez CATALYZE



La structure projet se rattache ici à :

La structure matricielle où le directeur de projet (chef de projet sur le schéma) n'est qu'un coordinateur rattaché au responsable de business unit (responsable des chefs de projet sur le schéma), il dispose de ressources ponctuelles (personnel, temps, budget, moyens techniques....) mais sans être doté d'une réelle autorité hiérarchique sur les membres d'une équipe du projet qui dépendent de responsables métiers (fonctionnel sur le schéma). Toutefois ici ce n'est pas une structure matricielle car l'équipe constituée n'est pas permanente (elle ne dispose pas d'un espace géographique, de ressources propres...).

La structure projet : une équipe « commando » composée de membres issus de plusieurs métiers et qui travaillent, pour une période donnée, avec un degré d'autonomie important. Toutefois ici ce n'est pas une véritable structure-projet car les membres ne sont pas détachés de leur service à plein temps, ils peuvent travailler en même temps sur plusieurs projets.

Problèmes rencontrés

La société KATALYZE concentre les difficultés de ces 2 formes de structure :

- Gestion quantitative des ressources humaines : problème de disponibilité de personnel :
 - Face au manque de personnel disponible, la direction a recours à des stagiaires et des CDD
 - Les salariés travaillent trop : certains sont rémunérés au forfait, d'autres la nuit (violation de la réglementation)
 - Le manque de personnel qualifié est source de stress : le projet est limité dans le temps, le directeur de projet doit tenir les échéances.

- Gestion des compétences :
 - La compétence n'est pas le premier critère pour affecter un salarié à un projet. C'est la disponibilité qui détermine qui fait quoi.
 - Par principe, une équipe projet doit réunir des personnels hautement qualifiés, spécialistes dans leur domaine. Ici par manque de moyens humains et de fidélisation des talents, les directeurs de projet manquent de personnel compétent, ils ont donc recourt à l'externalisation ce qui diminue la marge brute des projets et la rentabilité de l'entreprise.
 - L'entreprise ne parvient pas à capitaliser les expériences : les connaissances acquises lors d'une mission par un salarié ne seront pas nécessairement réutilisées pour une autre mission. Les stagiaires performants ne sont pas ceux qui sont nécessairement embauchés. L'évaluation des compétences est inexistante.

- Problème de répartition des rôles au sein de l'organisation : en l'absence d'unicité de commandement, les salariés sont sous la responsabilité de plusieurs supérieurs, il s'ensuit des difficultés quant au rôle des différents supérieurs ainsi chacun d'eux se rejette la responsabilité d'accomplir certaines missions pourtant indispensables de la GRH : entretien annuel et formation notamment. La DRH est diluée au niveau des managers des BU et des responsables métiers toutefois la répartition des rôles est floue. Certains profitent des zones d'incertitude.

L'ensemble de ces problèmes occasionne un stress important pour les directeurs de projet ce qui explique un turn-over inquiétant car ce sont les éléments clés de l'organisation.

PROPOSITIONS DE SOLUTIONS

Contractualisation des rôles

Parmi les modifications nécessaires :

- Les missions relatives à la gestion des ressources humaines doivent être réparties entre la DRH, les managers de Business Unit BU, les directeurs de projet et les responsables métiers.
- La constitution des équipes projet doit permettre une capitalisation des expériences.
- Le suivi des directeurs de projet : besoin de reconnaissance, besoin de transparence dans les promotions

Le tableau ci-dessous présente un partage possible :

Chef de projet	Responsable métier
<ul style="list-style-type: none"> • Définit les besoins en compétences • Assure la production • Fixe l'enveloppe budgétaire prévue • Fixe les délais • Evalue la qualité de la prestation des membres de l'équipe à la fin du projet • Responsable des liaisons avec le client et les autres participants externes 	<ul style="list-style-type: none"> • Définit les besoins de recrutement • Sélectionne les candidats lors des recrutements • Veille au maintien de l'excellence technique générale (formation) • Veille à l'optimisation des ressources (ordonnancement) • Assure l'évaluation annuelle • Décide des promotions au sein de son service • Affecte les salariés aux projets
Responsable B.U	DRH
<ul style="list-style-type: none"> • Responsable des chefs de projet (évaluation, promotion, rémunération, conditions de travail) • Affecte les missions aux chefs de projet • Veille au respect des délais et du budget 	<ul style="list-style-type: none"> • Procédure de recrutement • Gestion de la paie • Application de la réglementation sociale

Outil de mise en œuvre : la charte des responsabilités permet non seulement de déterminer les responsabilités, mais aussi de montrer l'interdépendance des activités et la communication qui doit être établie afin de s'assurer d'une bonne coordination et surveillance du projet. Elle permet aux participants de mieux comprendre l'apport de chacun et les attentes de l'organisation à leur égard.

Une charte des responsabilités vise à répondre à cette question : qui est responsable de quoi? Elle présente, sous la forme d'un tableau à double entrée, d'une part les activités ou fonctions requises et, relie d'autre part, chaque participant à leur réalisation.

La charte fait ressortir les liens entre les fonctions, ainsi que les conflits potentiels de responsabilités.

Evaluations

L'évaluation doit remplir plusieurs missions :

- Outil de communication interne : les événements festifs ne sont pas suffisants pour assurer la cohésion et résoudre des problèmes internes, les revendications sur les conditions de travail doivent être prises en compte (temps de travail)
- OAD concernant la rémunération et la promotion : elles doivent être réalisées sur des critères objectifs
- Outil de reconnaissance : le rythme de travail est difficile, les salariés ont besoin d'être entendus.

L'évaluation doit être mise en œuvre à plusieurs niveaux :

- Par le responsable métier :
 - Pour les stagiaires et les étudiants en alternance : évaluer les compétences pour proposer un recrutement aux meilleurs
 - Pour les salariés : cadre normal (apprécier les compétences, les besoins de formation, les recrutements nécessaires, promouvoir les talents...)
 - Par les directeurs de projets auprès des membres de leur équipe : pour fournir au responsable métier un feed-back et pour capitaliser les expériences
 - Par les managers des BU auprès des directeurs de projet : par souci de reconnaissance et de transparence.

Outils de mise en œuvre :

- Evaluation permanente : Système d'Information sur les Ressources Humaines, logiciel de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
- Evaluation annuelle
- Formation : il faut apprendre aux managers à évaluer.

Autres pistes possibles

Autres éléments qui pourraient être développés par le candidat :

- Restructuration : suppression du poste de directeur business Unit
- Stabilisation de l'emploi : davantage de CDI
- Plan de formation pour le personnel encadrant

ECLAIRAGE THEORIQUE UTILE

- Configuration de Mintzberg (principes, avantages et inconvénients)
- GPEC : Prahalad, Hamel, Zarifian, Argyris (pour assurer l'adéquation des besoins aux capacités des individus, pour maîtriser les compétences fondamentales, pour rémunérer les éléments clés, organisation apprenante et qualifiante)
- Knowledge management : Nonaka, Takeuchi (pour l'appropriation de savoir au sein d'une équipe projet, pour les risques de pertes de savoirs en cas de rupture de contrat de travail)
- L'analyse stratégique : Crozier, Friedberg (entreprise est un réseau de liens affectifs, fonctionnement par le jeu de pouvoir des acteurs)

QUESTIONS POSSIBLES

En dehors des éclairages théoriques, il est possible d'interroger le candidat sur le droit social:

- L'entretien annuel d'évaluation
- Le régime du forfait et ses limites
- Les temps de repos obligatoire des salariés
- Le stress au travail
- Les obligations de formations et ses enjeux
- La réglementation sur le travail de nuit
- Le calcul de l'effectif d'une entreprise
- Les conditions d'emploi de contrat à durée déterminée

TRANSPOSITION PEDAGOGIQUE

- En Management – niveau BTS – chapitre sur les configurations structurelles flexibles.
 - Réalisation d'un organigramme
 - Identification d'une structure organisationnelle
 - Mise en évidence des avantages et inconvénients de la structure
 - En management – niveau BTS – la GPEC support de l'action stratégique.

OPTION B : FINANCE ET CONTRÔLE

SUJETS PROPOSÉS

Cette année, trois sujets ont été tirés au sort, comprenant chacun deux dossiers.

Sujet 1 : cas Nadas – Petit Ciné

- Dossier 1 : étude de la rentabilité
- Dossier 2 : étude de coûts

Sujet 2 : cas Modulo

- Dossier 1 : étude d'un investissement
- Dossier 2 : tableau de bord stratégique

Sujet 3 : cas Tout Juste

- Dossier 1 : budget de trésorerie
- Dossier 2 : gestion de trésorerie

ELÉMENTS STATISTIQUES

Nombre d'admissibles	22
Nombre de présents	22
Moyenne	10
Ecart type	3,5
Notes < 5	0
$5 \leq \text{Notes} < 8$	4
$8 \leq \text{Notes} < 10$	7
$10 \leq \text{Notes} < 12$	3
$12 \leq \text{Notes} < 15$	6
Notes ≥ 15	3
Note la plus basse	6
Notes la plus élevée	17
Moyenne des admis	XXX
Nombre d'admis	12

PRÉSENTATION DES SUJETS

Les sujets ci-dessous montrent la diversité des thèmes abordés et les compétences évaluées :

Sujets	Thèmes et compétences
Cas Nadas	<p>Dossier 1 : étude de la rentabilité</p> <p>Le candidat devait être capable de :</p> <ul style="list-style-type: none">- présenter les notions de résultat économique et de rentabilité de l'actif puis de les appliquer au cas proposé- expliquer la notion de création de valeur- discuter la notion de risque d'exploitation à partir d'un écart-type donné. <p>Dossier 2 : étude de coûts</p> <p>Le candidat devait être capable de :</p> <ul style="list-style-type: none">- analyser des marges sur coûts variables et spécifiques- discuter de la répartition de charges fixes- comprendre la notion d'activité normale et l'imputation rationnelle- exposer la notion de levier opérationnel- calculer des marges prévisionnelles- analyser un écart sur marge.
Cas Modulo	<p>Dossier 1 : étude d'un investissement</p> <p>Le candidat devait être capable de :</p> <ul style="list-style-type: none">- appréhender les enjeux de la création de valeur- présenter une VAN ajustée en justifiant les taux d'actualisation retenus- exposer les enjeux de l'endettement et son impact sur la création de valeur- justifier le recours à un contrat de crédit-bail. <p>Dossier 2 : tableau de bord stratégique</p>

	<p>Le candidat devait être capable de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - comprendre le tableau de bord stratégique proposé, - présenter les enjeux et limites d'un tableau de bord stratégique, - appliquer ces notions dans le cadre du cas proposé.
Cas Tout Juste	<p>Dossier 1 : budget de trésorerie</p> <p>Le candidat devait être capable de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - comprendre le processus budgétaire, - présenter l'utilité et les limites d'un budget. <p>Dossier 2 : gestion de trésorerie</p> <p>Le candidat devait être capable de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - construire un budget de trésorerie, - en déduire le bilan et le compte de résultat prévisionnel, - calculer les coûts des instruments de couverture des risques de change.

COMMENTAIRES DU JURY

OBSERVATIONS SUR LE FOND

Le jury attendait du candidat qu'il soit en mesure de proposer une solution pertinente aux études proposées mais aussi de porter un regard critique sur les outils de gestion mobilisés. Le candidat ne pouvait se contenter de la stricte résolution des cas, il devait aussi présenter les principes qui sous-tendent les calculs et être en mesure d'en exposer les limites.

L'exposé devait donc éviter deux écueils :

- un discours trop général « autour du cas », ignorant les aspects techniques ; certains candidats se sont, par exemple, limités à un commentaire du cas proposé, en le reformulant, sans tenter réellement de répondre aux questions posées et de présenter les travaux demandés ; ou en ne traitant que les travaux les plus simples, en les prolongeant d'une réflexion trop générale pour susciter réellement l'intérêt ;

- un travail exclusivement technique où les questions de fond et la réflexion scientifique se trouvaient occultées. La présentation des résultats demandés doit être complétée de commentaires relatifs aux concepts mobilisés et aux méthodes mises en œuvre, d'un rappel du cadre théorique sous-jacent. Certains candidats donnaient l'impression de dérouler des séquences de calcul, voire d'appliquer des recettes, sans être en mesure d'expliquer ni l'usage ni les fondements.

La deuxième partie de l'oral se déroule sous forme d'un entretien avec le jury. Il s'agit de vérifier que le sujet a été bien compris et que les dimensions techniques sont maîtrisées. Il cherche également à mesurer la capacité du candidat à transposer le thème du sujet (ou des notions) dans une classe de BTS CGO.

Les questions posées par le jury ne doivent pas être interprétées par le candidat comme une remise en cause du travail présenté ; il s'agit souvent pour le jury de vérifier qu'un concept est maîtrisé, que les transversalités avec d'autres concepts du domaine de la gestion sont connus.

Le jury a constaté que certains candidats ne disposaient pas des connaissances nécessaires pour résoudre les cas proposés. Les lacunes étaient parfois encore plus manifestes lors des réponses aux questions du jury. Les concepts étaient alors exposés de façon imprécise, parfois même confuse, voire erronée et les candidats éprouvaient des difficultés à les relier aux techniques mises en œuvre et aux cas proposés.

Les candidats ne doivent pas se contenter de lire un extrait de manuels (surtout lorsque des définitions sont demandées) mais doivent commenter les éléments clés des définitions et les appliquer au cas proposé (une lecture approfondie des annexes est alors indispensable).

Une justification des réponses est parfois trop brève : il faut tenir compte du contexte du dossier, des informations fournies en annexes et des aspects scientifiques pour apporter un maximum d'éléments explicatifs.

Le jury attendait que les prestations répondent à l'intégralité des questions. Néanmoins, sur des questions non traitées, le jury a apprécié que les candidats exposent la démarche qu'ils auraient adoptée. Tout candidat présentant un dossier inachevé ou ne traitant pas un dossier est pénalisé lors de la notation.

Enfin, ces derniers devaient s'attendre à des questions d'ordre pédagogique.

OBSERVATIONS SUR LA FORME

Le jury a constaté que certains candidats ont fait un effort de présentation, avec notamment une introduction au cas traité et une présentation de la (ou des) problématique(s) générale(s). Cependant, le discours était parfois monotone et consistait en une simple succession de réponses aux questions.

Le jury était aussi attentif aux qualités pédagogiques dont faisait preuve le candidat au travers de l'exposé et de l'usage des supports adoptés (transparents et tableau). Par exemple, l'utilisation de

transparents permettait d'éviter de perdre un temps précieux à recopier au tableau des calculs fastidieux. Le candidat devait montrer son aptitude à capter et à retenir l'attention d'un auditoire. Le rythme ne devait pas être trop lent.

L'exposé doit avoir une durée maximale de 40 minutes : la gestion du temps fait partie intégrante de l'épreuve. Le candidat doit hiérarchiser ses réponses et gérer son temps en présentant rapidement les résultats de questions d'un niveau scientifique plus simple et en développant davantage les réponses à des questions conceptuelles ou d'un niveau scientifique plus élevé.

CONSEILS AUX CANDIDATS

Le champ de l'épreuve comprenant l'ensemble des techniques de gestion, le candidat devra donc s'entraîner à porter sa réflexion sur une grande variété de thèmes.

La préparation ne devra pas se fonder uniquement sur des manuels scolaires, mais s'appuyer sur des ouvrages et des travaux académiques permettant de prendre du recul par rapport aux techniques mises en œuvre pour ne pas être dérouté par des questions de réflexion qui nécessitent de faire rapidement le lien avec le corpus théorique de la discipline.

De même, la connaissance des cadres légaux et réglementaires sera requise, car elle permettra au candidat d'avoir une vision approfondie de son enseignement.

Enfin, de manière générale, un candidat à l'agrégation devra s'efforcer de présenter des connaissances actualisées.

Pour vérifier sa maîtrise des techniques et améliorer la qualité de sa prestation, le candidat devra impérativement s'entraîner, notamment en traitant les thèmes proposés lors des dernières sessions. Cet entraînement portera à la fois sur la structure de l'exposé, la résolution des cas, la qualité de l'expression et l'utilisation des outils pédagogiques. Aucun de ces aspects ne sera négligé.

CONCOURS DE L'AGRÉGATION INTERNE

« ÉCONOMIE ET GESTION »

SESSION 2013

SECONDE ÉPREUVE

Épreuve de cas pratique dans la spécialité correspondant à l'option choisie par le candidat

Option B

SUJET N° 1

Durée de préparation : 4 heures

Durée totale de l'épreuve : une heure (exposé : quarante minutes maximum ; entretien : vingt minutes maximum) ; coefficient 1.

AVERTISSEMENT

Si le texte du sujet, de ses questions ou de ses annexes, vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la ou de les mentionner **explicitement** lors de votre exposé

CAS NADAS – PETITCINE

Les deux dossiers sont indépendants

PREMIER DOSSIER : Etude du cas Nadas

La S.A. NADAS, créée en 1985, fabrique et vend des appareils dénommés bornes électroniques destinés aux salles de spectacles (salles de concert, théâtres, cinémas ...). Ces bornes permettent d'une part aux spectateurs ayant réservé leur(s) place(s) et leur(s) billet(s) sur internet de pouvoir les retirer sur place et d'autre part, de gérer en temps réel les commandes, les facturations, la tenue des stocks etc.

Après un premier grand succès en Amérique du nord, marché abordé il y a une quinzaine d'années, Nadas assure la vente de sa production sur le territoire national. Elle est d'ailleurs sur le point d'abandonner le marché nord-américain en raison de la présence de nouveaux concurrents canadiens, très implantés maintenant.

A] Première partie :

Bien que la société soit en possession de brevets et procédés français qui lui ont assuré pendant 25 ans une position de quasi-monopole, elle doit faire face à une concurrence européenne accrue et à une saturation du marché plus rapide que prévue.

Cette situation se traduit par une baisse de près de 20 % du résultat d'exploitation 2012 par rapport aux années antérieures. La question de recourir à de nouveaux investissements ainsi qu'à des projets innovants se pose.

TRAVAIL A FAIRE :

Sur la base des données de l'année 2012 recensées en annexe 1 :

- 1) Chiffrer le résultat d'exploitation.**
- 2) Evaluer un résultat qualifié "d'économique" et qui correspondrait au résultat d'exploitation augmenté des produits financiers. Quelle signification et quelle utilité dans l'analyse financière cet agrégat pourrait-il avoir ?**
- 3) Estimer la rentabilité de l'actif ou retour sur investissement (ROI ou ROCE selon les abréviations retenues). Quelle signification et quelle utilité dans l'analyse financière cet agrégat pourrait-il avoir ?**
- 4) Estimer la rentabilité (ou la rémunération) attendue des ressources stables, éléments du passif présenté. Analyser et commenter.**
- 5) Existe-il un potentiel de création de valeur pour les apporteurs de capitaux propres ? Si oui comment procéderiez-vous pour estimer cette création de valeur ?**
- 6) Quels adossements théoriques (en finance ou en management par exemple) pourriez-vous présenter afin d'explicitier ce concept de création de valeur ?**

B] Deuxième partie :

A titre prévisionnel, le résultat d'exploitation avant impôt et charges d'intérêt devrait suivre une loi normale.

Par convention on note :

- μ la moyenne assimilée ici au résultat d'exploitation de la période 2012 ;
- σ l'écart type qui est ici évalué à 200 000 €.

On rappelle que lorsque une distribution d'éléments obéit à la loi normale, on trouve 95 % de ces éléments entre $\mu - 1,96 \cdot \sigma$ et $\mu + 1,96 \cdot \sigma$, arrondis à l'intervalle $[\mu - 2 \cdot \sigma, \mu + 2 \cdot \sigma]$ (représentation graphique ci-dessous en annexe 2).

TRAVAIL A FAIRE :

- 7) Donner votre avis sur le risque d'exploitation encouru par l'entreprise.

ANNEXES

ANNEXE 1 :

Soit le bilan simplifié de l'entreprise au 31/12/2012 :

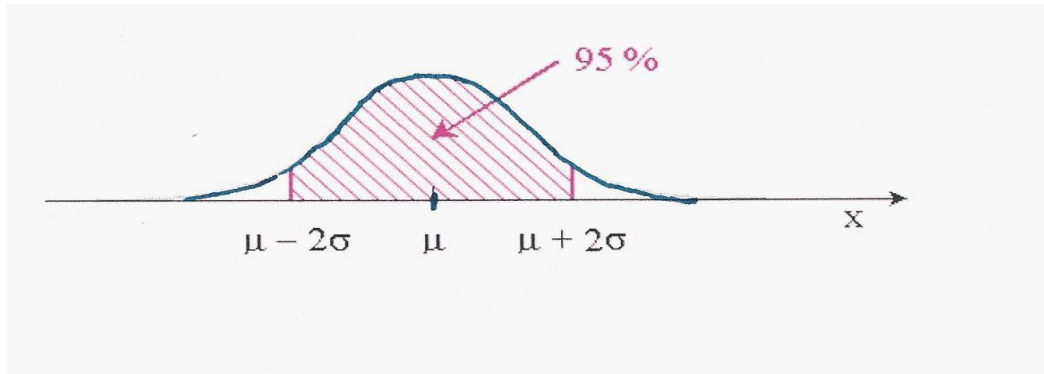
Immobilisations corporelles, incorporelles et financières	12 000 000 €	Capitaux propres	4 000 000 €
Besoin en fonds de roulement	2 000 000 €	Dettes financières	10 000 000 €
	14 000 000 €		14 000 000 €

On vous communique les informations et les hypothèses de travail suivantes (année 2012) :

- Le résultat avant impôt est de 690 000 € ;
- Les charges d'intérêts sont évaluées à 480 000 € et constituent les seuls éléments des charges financières ;
- Les produits financiers correspondent aux revenus des immobilisations financières et se montent à 490 000,00 € ; il n'y a pas d'autres produits financiers constatés ;
- Aucun produit ni aucune charge de type exceptionnel n'est constaté ;
- Le taux d'impôt sur les sociétés est fixé forfaitairement à 30,00 % ;
- Le coût des capitaux propres est estimé à 12,00 % et il est supposé égal au taux de rentabilité attendue par les actionnaires ;
- Le taux de rentabilité du marché est de 9,00 % au moment de l'étude ;
- Le taux de rentabilité des actifs sans risque est de 6,00 % au moment de l'étude.

ANNEXE 2 :

Loi normale et intervalle de confiance à 95 %



DEUXIEME DOSSIER : étude du cas PetitCiné

Le contrôleur de gestion du complexe PETITCINE implanté en périphérie d'une petite ville de l'Est de la France engage avec le manager opérationnel un dialogue relatif à la représentation des performances du complexe et de chaque salle de cinéma. Le complexe est composé de trois salles de capacité inégale.

L'objectif du contrôleur est d'apporter des éléments de réflexion complémentaires et constructifs, par rapport aux déclarations du manager opérationnel et à son travail.

A] Première partie :

Pour clarifier sa vision des choses et appuyer sa gestion, le manager opérationnel propose au contrôleur de gestion deux types d'analyse :

- le suivi des ventes de billets par salle et le chiffrage des marges dégagées (annexe 1 : tableaux 1 à 3) ;
- le suivi des ventes de produits annexes à savoir de boissons non alcoolisées au comptoir d'un bar situé dans le hall du complexe (ouvert aux heures d'achat de billets soit avant les heures de début des séances), mais aussi de friandises vendues par l'intermédiaire de deux distributeurs automatiques installés eux aussi dans le hall (annexe 2 : tableaux 4 et 5).

Le manager opérationnel déclare que ces produits annexes semblent contribuer de manière non marginale au résultat. C'est à partir des données comptables qu'il analyse l'évolution de la performance des salles et des produits annexes.

Pour justifier l'efficacité d'une telle pratique, il soumet au contrôleur ces 5 tableaux.

TRAVAIL A FAIRE :

- 1) **Comment pourrait-on qualifier les marges 1 à 3 chiffrées pour les salles de projection ?**
- 2) **Pour quelles raisons les charges fixes se trouvent-elles souvent dénommées charges de structure et les charges variables charges opérationnelles ?**
- 3) **Quelle signification peut-on apporter à la notion d'« inducteur de coûts » et quel questionnement « essentiel » de la comptabilité de gestion cette notion évoque-t-elle ?**
- 4) **Comment pourrait-on qualifier les marges chiffrées pour les produits annexes ? Que penser de l'évaluation des charges fixes pour ces produits ?**
- 5) **Que représente la notion d'activité "normale" ? Quelle est son utilité en termes de pilotage ?**
- 6) **Expliquer la notion de coût d'imputation rationnelle. Qu'entend-on par sous-activité structurelle et conjoncturelle. Ces deux éléments ont-ils un sens dans notre exemple ?**
- 7) **Pensez-vous, comme le manager opérationnel le déclare, que les produits annexes contribuent de manière non négligeable au résultat de l'ensemble de l'entreprise ? Pensez-vous qu'il soit cohérent et pertinent que les marges calculées sur ces produits annexes,**

boissons et friandises, ne supportent aucune répartition des charges fixes ou charges de structure du complexe ?

B) Deuxième partie :

Le manager opérationnel du complexe soutient que le résultat des entreprises de ce type, dans cette activité, est réputé « volatil » et de ce fait, le risque d'exploitation pourrait apparaître important.

TRAVAIL A FAIRE :

- 8) Que représente la notion de "volatilité" du résultat ? Comment l'expliquer ? Confirmez-vous l'affirmation du manager opérationnel ?**
- 9) Quelles peuvent être les conséquences potentielles d'une volatilité du résultat (que l'on peut évaluer par le chiffrage d'un "levier opérationnel ou coefficient de volatilité" - chiffrage non demandé ici), sur le niveau de la trésorerie ?**
- 10) Les marges 2 et 3 évaluées pour les salles de projection trouveront-elle, ici, une correspondance en trésorerie ? Si oui, correspondront-elles exactement au flux de trésorerie que l'on pourra constater ?**

C) Troisième partie :

Les hypothèses observées lors des trois premières semaines, le prix de vente moyen d'un billet constaté en semaine 2 et les quantités prévisionnelles de billets vendus présentées ci-après, servent de base à l'élaboration des prévisions pour la semaine 4.

Semaine 4 : prévisions du nombre d'entrées par salle :

- Salle 1 : 520 billets vendus ;
- Salle 2 : 820 billets vendus ;
- Salle 3 : 350 billets vendus.

TRAVAIL A FAIRE :

- 11) Etablir les marges prévisionnelles de la semaine 4. Commenter brièvement les résultats ainsi obtenus.**

En semaine 4, les réalisations des ventes se révèlent conformes au tableau présenté en annexe 3.

La salle 3 étant consacrée, le plus souvent, à la projection de films d'art et d'essai ou de films anciens, elle est volontairement extraite de l'étude qui suit et qui concerne les projections de films nouvellement sortis et projetés en salle 1 et 2.

12) Chiffrer l'écart global sur la marge 1 pour les salles 1 et 2.

Analyser, sous forme quantitative, les origines de l'écart global sur la marge 1 pour les salles 1 et 2 qui ont chacune projeté un film nouveau, en prenant pour hypothèse que les deux films projetés sont strictement indépendants et le titre ou la publicité de l'un n'influencent pas les entrées de l'autre.

13) Si l'hypothèse précédente n'était pas pertinente, à savoir qu'en réalité il existe de forts effets de substitution entre les deux films projetés, effets qui expliqueraient partiellement les écarts globaux analysés, quels seraient les impacts en termes de méthode sur l'analyse conduite précédemment ?

La discussion que suscitent ces écarts dépasse évidemment les aspects « techniques » de ces calculs. Elle porte notamment sur :

- L'existence de seuils de signification, absolus ou relatifs, quant au montant des écarts (principe dit «de l'exception»).
- L'identification de la part exacte de la responsabilité du manager opérationnel notamment en termes de sélection des films à projeter dans l'apparition des dits écarts (séparabilité des représentations des performances).

14) Sur ces deux points, quels auront été, selon vous, les arguments ou points essentiels débattus ? Vous paraissent-ils représentatifs des questionnements en contrôle de gestion ? En quel (s) sens ?

ANNEXES

ANNEXE 1 : tableaux 1 à 3 : analyse des marges par salle de projection

Salle 1

Capacité de la salle (en nombre de places)	600		
Périodes	Semaine 1	Semaine 2	Semaine 3
Nombre de places vendues	550	500	460
Chiffres d'affaires HT	4 950.00 €	4 600.00 €	4 186.00 €
Coûts variables par salle	550.00 €	500.00 €	460.00 €
Marge 1	4 400.00 €	4 100.00 €	3 726.00 €
Coûts fixes spécifiques par salle	2 200.00 €	2 200.00 €	2 200.00 €
Marge 2	2 200.00 €	1 900.00 €	1 526.00 €
Charges fixes du complexe réparties	794.57 €	794.57 €	794.57 €
Marge 3	1 405.43 €	1 105.43 €	731.43 €

Salle 2

Capacité de la salle (en nombre de places)	1 000		
Périodes	Semaine 1	Semaine 2	Semaine 3
Nombre de places vendues	760	900	980
Chiffres d'affaires HT	6 840.00 €	8 010.00 €	8 624.00 €
Coûts variables par salle	836.00 €	990.00 €	1 078.00 €
Marge 1	6 004.00 €	7 020.00 €	7 546.00 €
Coûts fixes spécifiques par salle	2 400.00 €	2 400.00 €	2 400.00 €
Marge 2	3 604.00 €	4 620.00 €	5 146.00 €
Charges fixes du complexe réparties	1 383.59 €	1 383.59 €	1 383.59 €
Marge 3	2 220.41 €	3 236.41 €	3 762.41 €

Salle 3

Capacité de la salle (en nombre de places)	420		
Périodes	Semaine 1	Semaine 2	Semaine 3
Nombre de places vendues	340	360	400
Chiffres d'affaires HT	3 400.00 €	3 600.00 €	3 800.00 €
Coûts variables par salle	408.00 €	432.00 €	480.00 €
Marge 1	2 992.00 €	3 168.00 €	3 320.00 €
Coûts fixes spécifiques par salle	880.00 €	880.00 €	880.00 €
Marge 2	2 112.00 €	2 288.00 €	2 440.00 €
Charges fixes du complexe réparties	621.84 €	621.84 €	621.84 €
Marge 3	1 490.16 €	1 666.16 €	1 818.16 €

Remarque concernant les 3 salles :

On appelle "semaine" la période de projection d'un film qui va d'un mercredi inclus au mardi suivant inclus.

Le prix de vente unitaire correspond à un prix de vente moyen du billet toutes catégories confondues (plein tarif, réduction, abonnés, etc.).

Coûts fixes du complexe (par semaine) : 2 800.00 €

Informations complémentaires :

La semaine 2 est considérée comme une période d'activité "normale".

Les charges fixes du complexe se trouvent réparties, par salle, au prorata des chiffres d'affaires. Le manager opérationnel suggère de passer au prorata de la capacité des salles car il considère qu'il s'agit d'un « inducteur de coûts » plus représentatif.

ANNEXE 2 : tableaux 4 et 5 : analyse des marges des produits annexes

Analyse des marges "Boisson" ; bar situé dans le hall du complexe				
	Périodes	Semaine 1	Semaine 2	Semaine 3
Données				
Quantités vendues		200	250	300
Chiffre d'affaires HT		500.00 €	625.00 €	750.00 €
Prix d'achat des marchandises vendues		80.00 €	100.00 €	120.00 €
Marge 1		420.00 €	525.00 €	630.00 €
Charges fixes du bar		75.00 €	93.75 €	112.50 €
Charges variables du bar		50.00 €	62.50 €	75.00 €
Marge 2		295.00 €	368.75 €	442.50 €
Le calcul du prix d'achat des marchandises vendues est fait sur la valeur moyenne d'une boisson.				
Les différentes boissons servies , non alcoolisées, sont vendues au même prix unitaire hors taxe				
Les charges fixes sont chiffrées à 15 % du chiffre d'affaires en semaine normale				
La semaine 2 est considérée comme une période d'activité "normale"				

Analyse des marges "friandises" ; distributeurs automatiques situés dans le hall du complexe				
	Périodes	Semaine 1	semaine 2	semaine 3
Données				
Quantités vendues		410	400	350
Chiffre d'affaires HT		1 025.00 €	1 000.00 €	875.00 €
Prix d'achat des marchandises vendues		123.00 €	120.00 €	105.00 €
Marge 1		902.00 €	880.00 €	770.00 €
Charges fixes des machines		102.50 €	100.00 €	87.50 €
Charges variables des machines		71.75 €	70.00 €	61.25 €
Marge 2		727.75 €	710.00 €	621.25 €
Le calcul du prix d'achat des marchandises vendues est fait sur la valeur moyenne d'une friandise.				
Les différentes friandises proposées sont vendues au même prix unitaire hors taxe				
Les charges fixes sont chiffrées à 10 % du chiffre d'affaires en semaine normale				
La semaine 2 est considérée comme une période d'activité "normale"				

ANNEXE 3 : réalisations semaine 4, salles 1 et 2

Réalisations semaine 4		
Semaine 4	Salle 1	Salle 2
Nombre de places vendues	520	780
Chiffres d'affaires HT	4 836.00 €	6 864.00 €
Coûts variables par salle	572.00 €	780.00 €
Marge 1	4 264.00 €	6 084.00 €
Coûts fixes spécifiques par salle	2 200.00 €	2 400.00 €
Marge 2	2 064.00 €	3 684.00 €

OPTION C : ACTION ET COMMUNICATION COMMERCIALES

SUJETS PROPOSÉS

Cette année encore, quatre cas ont été proposés aux candidats balayant des problématiques marketing variées. L'accent a été mis sur des entreprises de taille petite à moyenne, faciles à appréhender, implantées sur des marchés très spécifiques avec des problématiques particulières, ce qui imposait aux candidats d'adapter la démarche mercatique standard.

AG consultant

- Activité : consultant en RH
- Problématique : baisse de l'activité liée aux nouvelles pratiques internet qui facilitent le recrutement
- Points à développer plus particulièrement : repositionnement, adaptation de l'offre, restructuration commerciale, communication

Vocable

- Activité : édition semi-scolaire en langue étrangère
- Problématique : adaptation à la problématique générale de la presse face à internet
- Points à développer plus particulièrement : développement d'une offre, d'une distribution et d'une communication adaptées aux pratiques de l'Éducation nationale.

Protecline

- Activité : fabrication et distribution de parafoudres électroniques
- Problématique : ouverture de l'offre au grand public suite à l'évolution de la législation
- Points à développer plus particulièrement : restructuration de la distribution et de la force de vente

Domaine d'Escapa

- Activité : hébergement insolite
- Problématique : dépendance du chiffre d'affaires vis-à-vis des coffrets cadeaux type Smartbox
- Points à développer plus particulièrement : Stratégie de communication et de distribution Web.

ÉLÉMENTS STATISTIQUES

Nombre de candidats présents : 47

Moyenne : 8,64

Écart type : 3,77

Note la plus haute : 18

Note la plus basse : 2

Répartition des notes	Nombre de candidats
Notes < 4	1
4 ≤ note < 6	9
6 ≤ note < 8	12
8 ≤ note < 10	7
10 ≤ note < 12	6
12 ≤ note < 14	6
14 ≤ note < 16	4
16 ≥ note	2
Total	47

COMMENTAIRES DU JURY

SUR LE FOND

L'épreuve orale consiste en l'exploitation d'un cas réel et non, comme à l'écrit, en une dissertation sur un thème. Les bons candidats sont ceux qui, au-delà de l'étendue de leurs connaissances, parviennent à les mettre en œuvre dans une situation concrète. C'est leur capacité à réaliser cette synthèse qui démontre leur maturité marketing et c'est ce qui explique la différence de note possible pour un même candidat entre l'écrit et l'oral.

Cette année, la note moyenne a baissé de 1 point, trop de candidats développant des concepts et des démarches totalement inadaptées à l'environnement des cas. Trois sujets portaient notamment sur des problématiques de type BtoB. Les concepts à la mode dans le BtoC y étaient difficilement applicables. Le jury rappelle que les transactions BtoB représentent la plus grande partie des échanges commerciaux.

La première compétence évaluée chez le candidat au cours de l'épreuve orale reste toutefois sa **maîtrise du socle de connaissances Marketing**. Si ici, plus qu'un catalogue, la commission en attend une mobilisation contextualisée, il n'en reste pas moins qu'il va chercher à en apprécier l'étendue et la solidité :

- Concepts marketing et auteurs reconnus, actualité des connaissances

- Connaissance des réalités et des pratiques professionnelles
- Méthodologies de traitement de l'information qualitative
- Outils et indicateurs quantitatifs

La seconde compétence attendue du candidat est sa **capacité à réaliser un diagnostic**, c'est à dire à s'approprier le contexte particulier de l'organisation mise en scène au travers du cas.

A un premier niveau, cette appropriation est une « lecture » du cas proposé qui doit inévitablement être étayée par les éléments qualitatifs ou quantitatifs fournis en annexe qui doivent être clairement cités et exploités. Elle n'est pas une simple paraphrase de ces annexes, mais une interprétation fondée sur des concepts, des méthodologies, des outils et des connaissances marketing mis en œuvre dans le cadre du contexte et de la problématique du cas. Elle suppose impérativement des traitements appropriés des données quantitatives fournies, mais également des analyses structurées des données qualitatives au travers de concepts reconnus.

A un deuxième niveau, cette appropriation est une interprétation, c'est-à-dire un choix. Le bon candidat est celui qui sait conduire son diagnostic en évitant une exploitation systématique de tous les éléments proposés et qui sait distinguer ce qui est essentiel de ce qui est marginal. C'est également celui qui sait identifier les éléments qui manquent ou qui lui paraissent insuffisamment fournis pour mener à bien un diagnostic satisfaisant et qui est capable de les citer, voire de fournir des pistes pour les rechercher.

Il est enfin indispensable que ce diagnostic soit mené en utilisant une grille d'analyse, une structure formelle, un plan, qui permet d'en clarifier l'ensemble et débouche sur une problématique claire, construite et argumentée.

La troisième compétence évaluée chez le candidat est sa **capacité à élaborer une préconisation**. Cette préconisation s'appuie inévitablement sur la ou les problématiques identifiées, à partir desquelles seront élaborés les grands axes stratégiques de la solution : objectifs (qualitatifs et quantitatifs), positionnement et cibles. Et c'est à partir de ces choix stratégiques qu'il proposera des solutions opérationnelles.

Nombreux sont les candidats qui présentent des préconisations générales ou un panel des solutions possibles. Ce n'est pas ce qu'attend la commission. Le candidat doit savoir s'engager sur des propositions concrètes et les justifier.

Là encore, la ou les solutions retenues doivent se fonder sur des concepts, outils et méthodologies marketing maîtrisés, en phase avec l'analyse et les choix opérés.

Les meilleures propositions sont donc argumentées, mais elles sont surtout cohérentes et pertinentes par rapport au contexte proposé.

Enfin, comme il a déjà été signalé dans les rapports précédents, ces préconisations devraient correspondre au moins à la moitié du temps imparti pour l'exposé.

L'entretien qui suit cherche à aider le candidat à démontrer ses compétences en approfondissant le diagnostic ou la solution proposée ou en questionnant sur son niveau de connaissances marketing. Le candidat doit s'efforcer de l'aborder avec un comportement professionnel et constructif ce qui signifie écoute, ouverture et assertivité.

Écoute, parce que le candidat qui n'avait pas identifié toutes les implications du cas peut, s'il voit où le jury le guide, y trouver le moyen de démontrer ses compétences là où il n'avait pas réussi à le faire pendant son exposé. Mieux vaut donc bien avoir compris le sens de la question et avoir bien réfléchi à la réponse.

Ouverture, car le bon candidat sait reconnaître ses erreurs et admettre ses lacunes, à condition de proposer des solutions alternatives acceptables.

Assertivité, car s'il faut savoir reconnaître ses erreurs, il est également bon de savoir défendre ses solutions et argumenter sur leurs avantages et leurs inconvénients.

SUR LA FORME

Le temps d'exposé est bien maîtrisé par la plupart des candidats : le temps limite de 40 minutes d'exposé est respecté et des progrès ont été constatés dans la structuration de l'exposé. Toutefois, concernant les titres, il est important qu'ils soient formulés comme des éléments de réponse à la problématique, qu'ils soient évocateurs.

Des efforts sont soulignés concernant la formulation de la problématique. Néanmoins, celle-ci n'est pas toujours justifiée au regard du diagnostic.

La plupart des candidats utilisent le rétroprojecteur. Le jury tient à rappeler qu'un transparent sert à présenter le plan, à soutenir l'argumentation, illustrer un propos, schématiser une démarche, valoriser un choix. Il ne peut en aucun cas se substituer à l'argumentation orale. Il est bien entendu indispensable que le support soit lisible, titré et synthétique. Par ailleurs, il ne doit pas représenter pour le candidat une tentation pour tourner le dos au jury.

Le tableau peut être utilisé en complément, par exemple pour présenter un calcul. Il vaut mieux éviter de l'utiliser pour écrire la problématique ou les titres de parties et de sous-parties. Cela fait perdre du temps et impose de longs silences peu propices à la communication.

Les candidats maîtrisent relativement bien leur stress. Une attitude sereine, un esprit ouvert, une bonne écoute et une expression fluide sont les principales qualités attendues. Un bon contact visuel avec le jury est également indispensable pour créer une communication empathique.

ANALYSE D'UN SUJET : PROTECLINE

Après avoir mis en évidence les contraintes du secteur du négoce de matériels électriques basse tension pour Protecline, vous proposerez un axe de développement pour la distribution de la gamme domestique, puis vous établirez et justifierez un plan d'action marketing adapté.

Le questionnement est clair, en trois parties :

Analyse du secteur de la distribution de matériels électriques BT, où les grandes enseignes de grossistes (Rexel, Sonepar, etc.) sont aujourd'hui des incontournables, avec une question sous-jacente : peut-on faire sans ?

Axe de développement pour la distribution : quels réseaux ? Quels canaux ? Dans quelles zones ?

Plan d'action marketing : la gamme étant constituée et les prix fixés, l'interrogation se portera essentiellement sur les variables de communication, d'animation de réseaux (PLV, animations, promotion, lancement de gammes).

Les artisans, qui sont à la fois prescripteurs et installateurs, représentent une cible diffuse et trop volumineuse pour être touchée directement, d'autant qu'ils sont rarement en contact avec les constructeurs ou fabricants. La cible pivot est donc ici les distributeurs, qui sont les interlocuteurs privilégiés. En termes de coût, le candidat a même intérêt à se concentrer sur les zones géographiques à fort niveau kéraunique dans un premier temps.

Il y a aussi l'aspect référencement qui est à aborder, au niveau des grandes enseignes type Sonepar, Rexel, etc. Il s'agit donc bien d'une approche BtoB, dans laquelle l'aspect technique du produit n'est pas à aborder en tant que tel, mais qui doit être pris en compte pour tenir compte des contraintes de distribution, et aussi des éventuels contenus (infos, formation, argumentation, etc.), notamment sur l'aspect normatif, dans ce que proposeront les candidats.

Pour mémoire, en général, les fournisseurs sont référencés au niveau national, les chefs d'Agence type Rexel choisissant alors parmi les référencés selon leur spécificité locale (besoins de leurs clients, particularités locales diverses, etc.).

La distribution du matériel électrique BT en France

Le marché étudié : la distribution du matériel électrique BT

Valeur et Volume du marché : trois intervenants : les fabricants de produits de marques (Legrand, Hager, Schneider, Protecline, etc.), les grossistes en grande majorité généralistes et les installateurs des produits chez l'utilisateur (particuliers, entreprises de service ou industrielles, administrations...).

La FGME en quelques chiffres :

- 80% du chiffre d'affaires de la vente professionnelle
- 119 entreprises adhérentes, 140 enseignes (ex : REXEL, CGED, COAXEL, Francobelge, etc.)

- 1300 points de vente en France, 15000 professionnels, 6 milliards d'euros de chiffre d'affaires.

Segmentation géographique du marché : couverture géographique nationale. Se limiter aux zones de fort niveau kéraunique dans un premier temps

Tendances clé de l'offre : une très forte concurrence entre les enseignes leaders, et de nombreux suiveurs. Concurrence produit déjà implantée

Tendances clé de la demande : clientèle diffuse, composée d'artisans électriciens (voir typologie dans les annexes). Forte fidélisation (2 ou 3 fournisseurs), besoin de proximité, de conseils (techniques notamment). Les artisans s'approvisionnent auprès de 4,7 points de vente distincts, relevant en général de 3 catégories différentes de distributeurs (négoce généralistes, négoce spécialisés, grossistes sanitaire-chauffage), qu'ils fréquentent en moyenne un jour sur deux. Ils sont sensibles à la qualité des produits, au rapport qualité-prix des produits plus qu'au prix lui-même, et surtout mettent en avant comme critère majeur la possibilité de pouvoir en disposer rapidement.

Pour le segment cible, il s'agit essentiellement :

- les "spécialistes de la réhabilitation de logements chez les particuliers", (58% des entreprises, avec surtout des TPE de 0 à 2 salariés, plutôt plus jeunes que la moyenne, relevant plutôt du second œuvre, et développant plus que les autres une multi-spécialisation),
- les "spécialistes de la construction neuve de logements" (17 % des entreprises, plutôt récentes et de taille "moyenne", et qui interviennent en qualité de sous-traitants d'autres entreprises ou de constructeurs de logements).

Les artisans sont aujourd'hui demandeurs des services que les grands distributeurs nationaux ont développés : logistique avec livraison sur les chantiers, stockage, facilité de paiement avec encours de trésorerie, conseil et formation technique, commande en ligne.

Spécificités des acteurs de la distribution de matériel électrique BT

Les points de vente des grossistes et distributeurs de la FGME (*fédération des grossistes en matériel électrique*) sont les points de contact privilégiés des installateurs qui y trouvent, auprès des spécialistes et des techniciens, les informations et la formation technique nécessaire à la diffusion des nouveaux produits.

La sophistication des produits implique :

- la formation technique des distributeurs et des installateurs pour leur mise en œuvre,
- l'information des utilisateurs pour une bonne utilisation.

La logistique des grossistes (agences, plates-formes, organisation de transports) est la seule qui garantit à l'ensemble du marché national la disponibilité et l'acheminement rapide, la plupart du temps sous 48 heures maximum, des gammes des fabricants français.

Les grossistes en matériel électrique ont un rôle de maillon indispensable entre fabricant, installateur et utilisateur final pour :

- Assurer la mise à la disposition du marché de l'ensemble de l'offre des grands fabricants européens. Ils doivent le faire en renforçant la prévention de la contrefaçon et en garantissant le respect des règles et normes nationales et européennes destinées à assurer la sécurité des installations de matériel électrique,
- Appuyer, relayer, renforcer, les actions des fabricants pour un déploiement le plus rapide possible des produits innovants afin de permettre la rentabilisation des investissements consentis,
- Participer à la promotion de ses produits chez les clients installateurs et les grands donneurs d'ordre (industriels ou administrations publiques),
- Assurer un rôle complémentaire et partagé avec les fabricants dans la formation des installateurs, en particulier dans les points de vente.

Les agences doivent permettre d'accueillir les professionnels pour leur présenter les matériels innovants des fabricants dans leurs halls d'expositions ou leur showrooms. Elles devront accentuer la mise en valeur de solutions et systèmes plus globaux dans les installations électriques de demain.

Il paraît difficile de contourner les spécialistes de la distribution car :

- Les relations avec la cible sont fortes, naturelles et les DME BT sont des interlocuteurs incontournables des artisans
- Les services associés offrent une vraie valeur ajoutée pour les artisans,
- La densité du réseau des DME BT favorise la proximité avec la cible,
- La cible est souvent en possession de comptes (commandes, livraison, encours de trésorerie, etc.).

LE CHOIX D'UN RESEAU DE DISTRIBUTION

2 étapes :

- Référencement au niveau des centrales d'achat des grossistes DME BT : le candidat devra aborder les aspects de la négociation (Volume, remise, objectifs annuels, etc.)

- Référencement au niveau local auprès des agences des différentes enseignes, en se concentrant dans un premier temps sur la zone SUD EST et l'Aquitaine (Quoi négocier : volume, animation, plv, etc.).

Pour mémoire, les moyens de Protecline sont limités :

- Au niveau de la FV : 15 ingénieurs d'affaires, spécialisés sur des segments cibles,
- Au niveau financier, une simple analyse (voir SIG) permet de voir la situation du groupe.

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Une notoriété et une antériorité dans le domaine du matériel BT et de la protection parafoudre pour le secteur industriel • 18% de PDM, 2^{ième} France • Un savoir-faire reconnu, une forte image de marque • Des produits certifiés, Qualifoudre • Un référencement auprès de prescripteurs (MAAF, APSAD, etc.) • Une gamme large et profonde, qui permet de répondre à toute les situations (Types 1, 2, 3) • Un positionnement prix cohérent • Un contexte normatif favorable 	<ul style="list-style-type: none"> • Pas d'antériorité dans les installations domestiques • Pas de référencement chez les DME BT • Concurrence forte de généralistes, implantés chez les DME BT • Une offre produit limitée à la protection parafoudre • Une force de vente limitée, des moyens financiers limités • ...

PLAN D'ACTION COMMERCIAL

Positionnement : haut de gamme, spécialiste de la protection parafoudre

Cible : Le cœur de cible est les artisans installateurs, prescripteurs. Le consommateur final est une cible diffuse, compte tenu de la technicité du produit. La cible intermédiaire est les distributeurs de ME BT.

Sources de valeur : le savoir-faire, le contexte normatif

Objectifs : doivent être définis qualitativement et quantitativement à l'aide du compte d'exploitation prévisionnel.

Objectif commercial : 32 départements, soit au prorata : $1300 * 32 / 95 = 438$ points de ventes à visiter (si répartition homogène), ou encore 140 enseignes

En mobilisant la FV sur ce projet (15 Ingé Aff), on obtient en gros 9 enseignes par IA, et 30 points de ventes (approche théorique de la répartition, mais permet d'avoir un ordre d'idée). On pourrait

aussi raisonner en regroupement de points de vente d'une même enseigne dans le cadre d'un événementiel local, par exemple les 4 agences Rexel de Lyon, les 11 enseignes Sonepar (VDS, Franco-Belge, CGED) sur Marseille, etc.

Stratégie de commercialisation et de communication :

La variable prix est fixée (prix public) : seule la notion de marge et de remise doit être abordée

L'offre produit est fixée (catalogue)

Le candidat doit donc se concentrer sur :

La distribution :

Comment référencer le produit au niveau national (mettre en avant les éléments de la négociation : volume, remise, objectifs annuels, primes, plan d'animation, etc.)

Comment référencer le produit au niveau des agences (prendre en compte les particularités locales) : animation, formation, assortiments

Quelles agences, quelles zones ? Regroupement par enseignes, 32 départements

La communication :

Quel message ? Pour qui ? Quel(s) support(s) ? Il faut informer et former la cible (3 aspects : normes, installation, SAV)

Quel planning ? Quelle(s) animation(s) ? (A construire)

Comment animer le réseau (plan de tournée, animation, objectifs, etc.). Les moyens classiques : camion de démonstration, stand mobile, PLV, etc.

Des propositions concrètes sont attendues, ainsi qu'un budget prévisionnel (le réalisme doit être un élément de l'évaluation). Un planning d'action serait apprécié, pour prendre en compte la dimension management de la FV.

CONSEILS AUX CANDIDATS

En résumé, les critères d'évaluation de la prestation orale du candidat sont :

- la pertinence du diagnostic par rapport à la situation proposée ainsi que la cohérence, la justification et le réalisme des propositions faites ;
- la mobilisation des concepts, méthodologies et références adéquats, la maîtrise des outils quantitatifs ;
- les qualités de communication : structuration, écoute, conviction, réactivité et respect du temps imparti, gestion des supports de communication.

Si un aspect du sujet n'est pas familier au candidat, il peut, dans la phase de préparation, utiliser les ressources de la bibliothèque.

Il est évident que ces exigences nécessitent :

- La mise au point préalable d'une démarche claire, complète et structurée de résolution de cas ne négligeant pas les aspects stratégiques ainsi qu'un minimum d'entraînement ;
- La consolidation des connaissances théoriques et un entraînement minimum à leur mise en œuvre dans le cadre d'une situation commerciale concrète ;

Un approfondissement de la culture commerciale pour avoir des idées concernant les pratiques marketing et les ordres de grandeurs en situation réelle d'entreprise.

OPTION D : SYSTÈME D'INFORMATION

DONNÉES QUANTITATIVES :

Quatre candidats étaient admissibles dans cette option, cependant un candidat ne présentait pas les conditions requises pour concourir au concours de l'agrégation interne. Trois candidats se sont donc présentés à l'épreuve orale.

- Notes obtenues : 5, 13, 14
- Moyenne : 10,67

A PROPOS DU SUJET

La problématique d'ensemble portait sur les contributions du SI à la mise en place d'un nouveau modèle économique dans le domaine de la restauration à domicile.

Le sujet invitait les candidats à s'investir plus particulièrement sur la gestion de projet, le référencement d'un service en ligne, la mise en place d'une plateforme technique y compris réseau, la gestion des accès à cette plateforme, l'exploitation du code d'une solution Open source, enfin, la validation et l'interrogation d'un modèle de données.

Ce sujet était basé sur le cas d'une entreprise et d'un projet réel. Il offrait aux candidats la possibilité de faire valoir leurs compétences dans des domaines variés : projet, infrastructure, développement, données.

A PROPOS DE LA PRESTATION DES CANDIDATS

EXPOSÉ

Le sujet proposé a toujours été bien interprété : les candidats ont toujours su y trouver de quoi nourrir un propos significatif au plan didactique. Il s'est trouvé aussi que le sujet n'a pas été véritablement traité par le candidat, en ce sens qu'une solution opérationnelle n'a pas toujours été présentée et justifiée.

Le sujet offrait aux candidats une grande marge de manœuvre quant aux hypothèses de travail, à la démarche à adopter et aux technologies à mobiliser. Alors qu'il s'agissait pour le jury de permettre à chacun de trouver de quoi exprimer au mieux ses compétences, force est de constater que cette liberté d'appréciation a pu parfois dérouter les candidats.

Les candidats ont tous éprouvé des difficultés à traiter le sujet en totalité dans le temps imparti, parfois en comptant sur l'entretien pour traiter les questions pendantes.

ENTRETIEN

Le jury a systématiquement demandé aux candidats de revenir sur les parties non traitées quand la raison de ce manque n'avait pas été expliquée. Les questions visaient principalement à évaluer le niveau de maîtrise des notions et concepts que les candidats avaient utilisés durant l'exposé.

Ce traitement partiel ne doit pas viser à occuper l'entretien à présenter ce qui aurait dû l'être pendant l'exposé. Durant cette phase de l'épreuve les réponses du candidat doivent être directes et concises.

Il est apparu durant l'entretien que le niveau des connaissances était insuffisant ou trop parcellaire pour mériter une excellente note. Visiblement ces candidats enseignaient dans l'un des deux parcours du BTS de référence et étaient mal à l'aise dans l'autre domaine, au point de le dire. Nous avons aussi noté que les connaissances n'étaient pas suffisamment actualisées.

CONSEILS AUX CANDIDATS

Il s'agit d'une épreuve de spécialité, il est donc nécessaire que le candidat montre au jury qu'il maîtrise ce domaine dans ces différentes composantes : stratégique, managériale et technique, pour cette dernière composante, dans les deux spécialités : développement d'application et infrastructure réseau.

Il doit donc éviter soigneusement quatre écueils, trop fréquemment rencontrés :

- s'en tenir à des généralités, notamment sur la définition du système d'information et de ses enjeux pour les organisations ;
- s'investir sur un aspect particulier (les infrastructures, la sécurité, le développement d'applications, etc.) au risque de faire croire au jury que c'est le domaine de prédilection du candidat et que celui-ci cherche uniquement à trouver un lien possible avec le sujet ;
- détailler exagérément une solution technique en oubliant de prendre du recul pour réussir à se focaliser sur la problématique proposée ;
- à l'inverse, faire l'impasse sur les aspects techniques et opérationnels ou bien les traiter de façon trop superficielle.

Quelques précisions complémentaires : en premier lieu, les systèmes d'information et les technologies sous-jacentes sont un domaine en évolution rapide. Les candidats doivent faire l'effort constant d'actualisation de leurs connaissances et de leurs références en privilégiant celles qui font l'objet d'une reconnaissance internationale. Ensuite, l'insertion en appui de l'exposé de quelques exemples d'entreprises, de préférence pris dans l'actualité récente, permet souvent de clarifier le propos et d'accroître le plaisir de la lecture. Enfin, il est toujours pertinent de faire appel à quelques-uns des apports en Management et en Sciences de Gestion, pour autant qu'ils soient bien choisis et en rapport avec le sujet.

La transposition didactique doit quant à elle tout à la fois respecter le sujet, être réaliste et correspondre au référentiel en vigueur dans la formation indiquée dans le sujet. S'il n'est pas nécessaire de lister tous les codes de ce référentiel, on attend du candidat qu'il soit capable de montrer en quoi le référentiel permet de situer le propos dans un enseignement, dans un thème, enfin dans une progression qui tienne compte des recommandations en matière de pluridisciplinarité et de transversalité.

Le sujet est bien ici l'informatique de gestion et les systèmes d'information, ce qui exclut d'emblée de proposer aux étudiants de préparés des exposés thématiques ou des recherches sur Internet. Le réalisme et la faisabilité de la construction est apprécié sur plusieurs points : la longueur de la séquence (ni une demi-heure, ni plusieurs mois), la précision des éléments techniques évoqués, la précision des ressources nécessaires dans les établissements. Pour rester en cohérence avec les exigences concernant la composition structurée, il doit être clair que, dans l'exploitation pédagogique aussi, une attention toute particulière doit être apportée au choix des techniques, concepts, méthodes et vocabulaire (à la fois valides internationalement et en phase avec l'état de l'art mais dont les conditions d'exploitation en classe sont aussi précisées).

Enfin, si faire référence à des travaux publiés par les réseaux de ressources est une bonne chose, le candidat ne doit pas s'exonérer de proposer une séquence pédagogique vraiment originale, clairement en phase avec le sujet et représentative de sa capacité à choisir une démarche et à organiser son enseignement.

OPTION E : PRODUCTION DE SERVICES

SUJETS PROPOSÉS

Cette année, deux cas ont été proposés aux candidats balayant des problématiques sectorielles variées. L'accent a été mis sur l'interdisciplinarité dans des entreprises tant du domaine de l'hôtellerie-restauration (MAMA Shelter) que du tourisme (FRAM).

MAMA SHELTER

- Activité : Hôtellerie-restauration
- Thème : Nouveau concept en hôtellerie-restauration.
- Points à développer : Innovation de rupture, qualification de l'innovation, sa place dans la performance de l'entreprise, pertinence de la duplication, pérennité du concept.

FRAM

- Activité : Voyagiste.
- Thème : Diagnostic et recommandations stratégiques.
- Points à développer : Dans le cadre de l'entreprise familiale en crise : problème de gouvernance, de stratégie financière, d'organisation et de marché

ÉLÉMENTS STATISTIQUES

Nombre de candidats présents : 7

Moyenne : 8,5 Écart type : 4,8

Note la plus haute : 16 Note la plus basse : 2

Répartition des notes	Nombre de candidats
Notes < 4	1
$4 \leq \text{note} < 6$	1
$6 \leq \text{note} < 8$	1
$8 \leq \text{note} < 10$	1
$10 \leq \text{note} < 12$	1
$12 \leq \text{note} < 14$	1
$14 \leq \text{note} < 16$	0
$16 \geq \text{note}$	1
Total	7

COMMENTAIRES DU JURY

SUR LE FOND

L'épreuve orale consiste en l'exploitation d'un cas réel et non, comme l'écrit, en une dissertation sur un thème. Les bons candidats sont ceux qui, au-delà de l'étendue de leurs connaissances, parviennent à les mettre en œuvre dans une situation concrète. C'est leur capacité à mobiliser, dans le contexte proposé par le sujet, des connaissances et des outils dans le domaine de la stratégie, de la finance, du marketing, de l'organisation, du management.

L'appropriation du sujet passe donc par une « lecture » du cas proposé qui doit inévitablement être étayée par les éléments qualitatifs ou quantitatifs fournis en annexe qui doivent être clairement cités et exploités. Elle n'est pas une simple paraphrase de ces annexes, mais une interprétation fondée sur des concepts, des outils, une expérience et des connaissances mis en œuvre dans le cadre du contexte et de la problématique du cas.

Elle suppose impérativement des traitements des données quantitatives fournies, mais également des analyses structurées des données qualitatives au travers de concepts reconnus.

Le bon candidat sait donc identifier une problématique, bâtir un exposé structuré et l'énoncer clairement par :

- l'usage d'outils appropriés,
- une mobilisation de concepts et de références adéquats et maîtrisés,
- l'établissement de propos cohérents et argumentés.

Le candidat doit savoir s'engager sur des propositions concrètes et pertinentes, les justifier, et non proposer un panel de solutions générales et standards.

L'entretien qui suit cherche à aider le candidat à démontrer ses compétences en approfondissant les aspects présentés ou en questionnant sur une culture sectorielle en rapport avec le sujet (actualité professionnelle, connaissances de base des indicateurs courants du secteur..). Le candidat doit s'efforcer de l'aborder avec un comportement professionnel et constructif ce qui signifie écoute, ouverture et assertivité.

SUR LA FORME

Le temps d'exposé est bien maîtrisé par la plupart des candidats

Des efforts sont soulignés concernant la formulation de la problématique. Néanmoins, celle-ci n'est pas toujours adaptée au regard du sujet.

La structure de l'exposé doit être au service de la problématique, logique, limitée à quelques parties dont les titres doivent correspondre à leur contenu.

La plupart des candidats utilisent le rétroprojecteur. Le jury tient à rappeler qu'un transparent sert à présenter le plan, à soutenir l'argumentation, illustrer un propos, schématiser une démarche, valoriser un choix. Il ne peut en aucun cas se substituer à l'argumentation orale. Utiliser les

transparents pour paraphraser le sujet, semble inutile. Il est bien entendu indispensable que le support soit lisible, titré et synthétique.

Le tableau peut être utilisé en complément, par exemple pour présenter un calcul.

Les candidats ont dans l'ensemble bien maîtrisé leur stress : Une attitude sereine, un esprit ouvert, une bonne écoute et une expression fluide sont les principales qualités attendues. La capacité à se détacher de ses notes permet également un bon contact visuel avec le jury.

ANALYSE DES SUJETS 2013

Les deux sujets de cette année étaient donc issus des secteurs de l'hôtellerie-restauration et du tourisme.

Le premier « Mama Shelter » nécessitait de relever les éléments permettant de définir et qualifier les caractéristiques de l'innovation, de prendre parti sur la nature et le degré de celle-ci, puis à l'aide des données, de mettre en évidence la performance de cette entreprise, de la comparer aux indicateurs du secteur, de choisir si et où la duplication était possible, de poser le problème des risques de banalisation de cette duplication, et de proposer des réflexions sur la pérennité du concept, tant au niveau de son organisation, son financement, sa structure dans un secteur fortement concurrentiel, en mouvement, sur fond d'évolution des comportements.

Le deuxième « Fram » permettait de repérer les causes et les conséquences des difficultés de cette entreprise familiale, en particulier liées à sa gouvernance, qui l'ont privée d'une clairvoyance sur les évolutions technologiques en matière de distribution, de communication et grevée lourdement sa rentabilité par des choix d'investissements peu en phase avec le marché. La reconquête passant sans doute par des choix radicaux en matière d'organisation, d'équilibre financier et de segments de marché.

CONSEILS AUX CANDIDATS

La préparation du concours, et de cette épreuve en particulier nécessite une réelle connaissance actualisée des évolutions et transformations du secteur, une maîtrise et une présentation rigoureuse des concepts de base dans le domaine du management des services. Pour cela la lecture de la presse professionnelle, de la presse académique spécialement lorsqu'elle concerne les activités HTR ainsi que celle des ouvrages de management (organisation, GRH, finance/contrôle de gestion, marketing) dédiés au secteur est indispensable.

L'entraînement à la résolution de cas est essentiel, entraînement à la définition d'une problématique adaptée, entraînement à l'exploitation de l'ensemble des données et entraînement à des propositions de solutions structurées, hiérarchisées et argumentées.

Il est conseillé aux candidats pour préparer les épreuves d'écrit et d'oral de lire et de découvrir des manuels d'économie et de gestion traitant plus spécifiquement du monde des services. A titre d'exemples et sans que cette liste soit exhaustive :

- Le management des services J.Teboul Editions d'organisation
- Marketing et stratégie des services P.Eiglier Editions Economica

- Le management opérationnel des services P.Baranger Editions Economica
- Marketing des services C.Lovelock Editions Pearson
- Economie des services J.Gadrey Editions La Découverte
-

De même de nombreux éditeurs connus proposent désormais des manuels traitant de thèmes concernant la gestion des services dans les secteurs de l'hôtellerie, de la restauration et du tourisme : Revenue management, yield management, management hôtelier, ingénierie du tourisme, distribution électronique, gestion de la restauration etc. qui sont une source de connaissances et de préparation appréciables pour les candidats.

Il est également conseillé aux candidats de consulter régulièrement les revues académiques de gestion (RFG, Sciences de gestion, CCA, RAM, RFM, Gestion 2000 etc.) où sont régulièrement publiés des articles concernant les services et dans lesquels les secteurs de l'hôtellerie, de la restauration et du tourisme sont souvent pris en exemple ou ont servi de contexte d'étude.

Enfin rien n'empêche les candidats de lire s'ils le souhaitent des articles de recherche sur la production de services dans les secteurs précités dans des revues en langue anglaise comme celle publiée par l'Université de Cornell aux Etats-Unis spécialisée dans les services et particulièrement dans ceux de l'hôtellerie, de la restauration, de l'hospitalité et du tourisme.