

Concours du second degré

Rapport de jury

Concours : Agrégation interne

Section : Economie et gestion

Session 2015

Rapport de jury présenté par :

Alain HENRIET

président du jury

Sommaire

PRESENTATION DO CONCOURS	
COMPOSITION DU JURY	4
DONNÉES STATISTIQUES	6
TABLEAU 1 : STATISTIQUES GLOBALES DE LA SESSION 2015	6
OBSERVATIONS GÉNÉRALES SUR LE CONCOURS 2015	8
ÉPREUVES D'ADMISSIBILITÉ	10
OPTION A - ADMINISTRATION ET RESSOURCES HUMAINES	22
OPTION B – FINANCE ET CONTROLE	34
OPTION D - SYSTEME D'INFORMATION	55
OPTION E - PRODUCTION DE SERVICES	58
ÉPREUVES ORALES D'ADMISSION	63
Premiere epreuve - Expose a partir d'un dossier documentaire fourni aux candidats	
ÉPREUVE D'ADMISSION EN ECONOMIE	64
SUJET 1 - Inegalites et mondialisation	
ÉPREUVE D'ADMISSION DE DROIT	91
SUJET 1 SUJET 2 - SUJET DE CONSULTATION JURIDIQUE SUJET 3	109
ÉPREUVE DE CAS PRATIQUE DANS LA SPECIALITE	134
OPTION A : ADMINISTRATION ET RESSOURCES HUMAINES	134
Analyse d'un sujet – Cas THL	
OPTION B - FINANCE ET CONTROLE	159
ANALYSE D'UN SUJET - CAS EOLINE	
OPTION C - ACTION ET COMMUNICATION COMMERCIALES	179
SUJET ENDURANCE SHOP	
OPTION D - SYSTEME D'INFORMATION	210
SUJET - IT4CONTROL	212

OPTION E - PRODUCTION DE SERVICES	225
SUJET CAS KORAT : LE BAR À CHATS	228
SUJET BOOKING.COM	238

PRESENTATION DU CONCOURS

COMPOSITION DU JURY

PRESIDENT DU CONCOURS:

Alain HENRIET Inspecteur général de l'Éducation nationale

VICE-PRESIDENTS:

Christine MARSAL Maître de conférences

Hervé KÉRADEC IA-IPR

MEMBRES DU JURY:

Norbert BALLUAIS Professeur agrégé CAER
Patrick BARTHEL Maître de conférences
Dalila BENCHIKH Professeure agrégée
Jean-Louis BERTRAND Professeur agrégé

Laurent BERTRANDIAS Professeur des universités
Catherine BESSE Professeure agrégée

Frédérique BLONDEL Maître de conférences
Marie-Hélène BONIFASSI Professeure agrégée
Anne-Marie BOUVIER Professeure agrégée

Franck BRILLET Professeur des universités

Vincent CAMET IA-IPR

Pierre CAUMONT Professeur agrégé
Pascal CHARPENTIER Maître de conférences
Josiane COQUET Professeure agrégée

Christophe CORNOLTI IA-IPR
Rozenn DAGORN IA-IPR

Patrick DUMAS
Professeur agrégé
Daniel DURAFOUR
Professeur agrégé
Pascal ESTRAT
Professeur agrégé
Cédric FAVRIE
Professeur agrégé
Frédérique GENEL
Professeure agrégée
Fanny HERVE
Professeure agrégée

Jean-Luc KOEHL Professeur de chaire supérieure

Carine KUROWSKA Professeure agrégée
Philippe LACURIE Professeur agrégé
Isabelle LALOUP Professeure agrégée

Xavier LE VENProfesseur agrégéLouis LECOEURProfesseur agrégéAgnès LECOMPTEMaître de conférencesSylvie LETOURNEAUProfesseure agrégéeÉlodie LOUBARESSEMaître de conférencesJean-Marie MASSONATProfesseur agrégé

Paula MENDES Professeure de chaire supérieure

Gilles MEYER Professeur agrégé
Grégory MITILIAN Professeur agrégé
Ariane NOIVILLE Professeure agrégée
Jean-François NOTEBAERT Maître de conférences
Lydie OMONT Professeure agrégée
Nicolas PARESY Professeur agrégé

Corinne PASCO-BERHO IA-IPR

Nicolas POHL Professeur agrégé
Annie POURRIERE Professeure agrégée
Hania RENAUDIE Professeure agrégée
Olivier SAISSI Maître de conférences
Xavier SCHNEIDER Professeur agrégé
Sabine SEPARI Maître de conférences
Antoine SOM Professeur agrégé

Marianne SOUCHON Maître de conférences

Pierre VILLEMAIN IA-IPR

Véronique WURSTER Professeure agrégée Eric-Alain ZOUKOUA Maître de conférences

DONNÉES STATISTIQUES

TABLEAU 1: STATISTIQUES GLOBALES DE LA SESSION 2015

	2012	2013	2014	2015	Variation N, N-1	
	Nombre de postes					
Concours Public	38	40	38	43	13,16%	
Concours Privé	8	12	12	14	16,67%	
	Épi	reuves écri	tes			
Inscrits Public	1210	1265	1177	1086	-7,73%	
Inscrits Privé	201	199	205	199	-2,93%	
Total inscrits	1411	1464	1382	1285	-7,02%	
Présents Public (1 ^{ère} épreuve)	580	585	563	531	-5,68%	
Présents privé (1 ^{ère} épreuve)	106	101	113	93	-17,70%	
Total présents (1 ^{ère} épreuve)	686	686	676	624	-7,69%	
Présents Public (2ème épreuve)	563	581	543	509	-6,26%	
Présents privé (2ème épreuve)	103	97	108	91	-15,74%	
Total présents (2ème épreuve)	666	678	651	600	-7,83%	

TABLEAU 2 : ANALYSE STATISTIQUE DE L'ADMISSIBILITÉ

Les	20	13	20	14	20	15	Variation N, N-1
présents :	Public	Privé	Public	Privé	Public	Privé	
	585	101	563	113	531	93	7.60%
Management	68	36	67	'6	62	24	-7,69%
Option A	154	32	158	42	150	33	-8,50%
	18	36	20	00	18	33	, ,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,
Ontion D	142	18	115	16	93	11	20.61%
Option B	160		131		104		-20,61%
Ontion	204	33	206	43	210	40	0,40%
Option C	23	37	24	19	2	50	0,40%
Ontion D	19	7	23	3	26	5	10.220/
Option D	2	6	2	6	3	1	19,23%
Ontion	62	7	41	4	30	2	20.00%
Option E	6	9	4:	5	3	2	-28,89%
Tatawataa	581	97	543	108	509	91	
Totaux toutes options	67	78	65	51	60	00	-7,83%

Les admissibles	2010	2011	2012	2013	2014	2014	2015
Admissibles Public	85	83	85	90	86	96	96
	(barre à	(barre à	(barre à 21,5/40)	(barre à 21/40)	(barre à 22/40)	(barre à 20/40)	(barre à 20/40)
	22/40)	22,5/40)					
Admissibles Privé	15	15	18	23	22	29	29
	(barre à 21.5/40)	(barre à		(barre à	(barre à 19/40)	(barre à 16,50/40)	(barre à 16,50/40)
		22/40)		19/40)			
Total admissibles	100	98	103	113	108	125	125

TABLEAU 3 : ANALYSE STATISTIQUE DE L'ADMISSION

Admission	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Variation N,N-1
Admis Public	38 (pas de LC)	38(pas de LC)	38(pas de LC)	40	38 (1LC)	43	11,63%
	Barre à 42,50/80	Barre à	Barre à	Barre à	Barre à	Barre à	
	Soit 10,63/20	45,50/80	45/80	44/80	42,50/80	41,50/80	
		Soit 11,38/20	Soit 11,25/20	Soit 11/20	Soit 10,62/20	Soit 10,37/20	
		R	épartition d	es admis p	ublic		
Option A	12	8	9	13	11	10	-9,09%
Option B	7	9	10	10	9	4	-55,56%
Option C	16	20	17	16	16	21	31,25%
Option D	3	1	2	0	1	3	200,00%
Option E				1	0	5	
Admis Privé (CAER)	7	7	8	12	12	13	8,33%
	Barre à	Barre à	Barre à	Barre à	Barre à	Barre à	
	42/80	47,50/80	/80	38/80	38/80	38/80	
	Soit 10,50/20	Soit 11,88/20	Soit /20	Soit 9,5/20	Soit 9,5/20	Soit 9,5/20	
		Re	épartition de	es admis C	AER		
Option A	1	1	4	5	5	5	0,00%
Option B	1	0	0	2	2	1	-50,00%
Option C	5	5	4	4	5	6	20,00%
Option D	0	1	0	0	0	0	
Option E				1	1	1	0,00%
Total admis	45	45	46	52	50	56	12,00%
(toutes options)	(13+8+21+3)	(9+9+25+2)	(13 + 10 + 21 + 2)	(18+12+20+0+2)	(16+11+21+1+1)		

LC = Liste complémentaire

	2013	2014	2015			
Répartition des admissibles						
Economie	96	83	102			
Droit	17	24	23			
	Répartition des admis					
Economie	44	35	43			
Droit	8	15	13			

Profil des candidats session 2015 :

	CA	ER	PUBLIC		
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	
Inscrits	146	53	615	471	
Présents	71	23	325	210	
Admissibles	24	5	62	34	
Admis	13	0	28	15	

OBSERVATIONS GÉNÉRALES SUR LE CONCOURS 2015

Pour la deuxième année consécutive, on enregistre une baisse du nombre d'inscrits, et corollairement du nombre de présents aux deux épreuves d'admissibilité par rapport à la session précédente. Cette baisse est nettement plus marquée pour le concours « privé » (CAER), avec près de 16% de candidats en moins par rapport à la session précédente, que pour le concours « public » qui a perdu 6,3% de candidats.

Deux spécialités sont particulièrement touchées par cette désaffection : l'option E – Production de services qui est passée de 69 candidats en 2013 à 32 en 2015 et l'option B – Finance et contrôle qui, dans le même temps, est passée de 160 candidats à 104.

L'option E a une spécificité qu'il faut prendre en compte : le programme proposé aux candidats est thématique ; en l'occurrence, depuis la session 2013, il porte sur le domaine hôtellerie-restauration-tourisme. On peut penser que le vivier potentiel se réduit au fil du temps mais on note cependant que les résultats de la présente session sont très satisfaisants (en valeur relative) avec 6 admis. Le thème est maintenu pour la session 2016 mais sera modifié pour les sessions suivantes : à compter de la session 2017, le champ d'étude proposé aux candidats de l'option E devrait porter sur le domaine transport-logistique.

La situation de l'option B est plus inquiétante car il s'agit d'une spécialité fondamentale de l'agrégation d'économie et gestion et que les résultats se sont effondrés : 5 admis en 2015 (dont 1 en CAER) sur 57 postes offerts au concours alors qu'il y en avait 12 en 2013 (dont 2 CAER) pour 52 postes. Au-delà de « l'effet-sujet » qui a pu jouer en 2015, le niveau de préparation des candidats s'est avéré plus faible que celui des candidats de l'option B lors des sessions précédentes.

Globalement les barres d'admissibilité sont inchangées en 2015 par rapport à 2014. La baisse tendancielle de la barre d'admission dans le concours « public » s'est poursuivi mais le seuil atteint reste honorable (10,37). En CAER, la barre d'admission a été maintenue à son niveau antérieur (9,5) ce qui n'a pas permis de couvrir tous les postes offerts (13 admis pour 14 postes). On constate au passage la forte féminisation des lauréats de ce concours : 23 présents pour 71 présentes, 5 hommes admissibles pour 24 femmes admissibles, 0 admis pour 13 admises.

Il est opportun de rappeler que la réussite au concours de l'agrégation est liée à la qualité de la préparation du candidat à **chacune** des épreuves présentées. La réduction progressive des moyens académiques consacrés à l'accompagnement de cette préparation est probablement un des éléments explicatifs de la légère baisse des performances constatée depuis quelques années. En revanche, l'accroissement du nombre de postes offerts au concours de l'agrégation interne devrait encourager les candidats potentiels à se mobiliser pour faire cet effort de mise à jour de leurs savoirs scientifiques mais aussi d'introspection sur leurs pratiques pédagogiques. D'une façon générale, le jury note que les candidats lisent insuffisamment des ouvrages ou revues scientifiques (au sens académique du terme). Le vagabondage sur internet ne peut pas remplacer pas l'effort

de fond pour consolider et actualiser les acquis nécessaires pour la réussite à ce concours de recrutement d'enseignants de haut niveau.

Par ailleurs, les trois dimensions - scientifiques, didactiques et pédagogiques — représentent les fondamentaux caractéristiques de ce concours de promotion de professeurs. Les candidats sont visiblement conscients de l'importance de la maîtrise de savoirs scientifiques, tant des socles disciplinaires que des développements plus récents. La dimension didactique semble encore partiellement investie ; les obstacles épistémologiques pour la construction des connaissances par l'élève, la démarche de problématisation gagneraient à être davantage analysés. Le jury souhaite attirer l'attention des candidats sur la polysémie des concepts, les acceptions différentes d'un même terme dans les champs scientifiques de l'économie et gestion ; ainsi le concept de valeur peut avoir des sens différents selon qu'on se situe en finance, en management, en comptabilité ou en économie. Les solutions pédagogiques exposées, si elles témoignent assez souvent d'une authentique réflexion, pourraient davantage privilégier des approches innovantes.

Le jury note avec satisfaction la consolidation de la mise en place du l'usage des supports numériques personnels, qui permettent d'enrichir les présentations orales. L'usage du vidéo projecteur renouvelle la stratégie de présentation des exposés, mais ne doit pas conduire le candidat à constituer une banque de trames standard pour plaquer rapidement un modèle tout prêt sur le sujet proposé.

Les membres du jury et les appariteurs sont toujours attentifs à maintenir un environnement serein et bienveillant afin d'offrir aux candidats de bonnes conditions de préparation et de soutenance des différentes épreuves. J'en profite pour remercier la direction et les personnels du lycée Turgot qui met à disposition les équipements et les salles nécessaires pour organiser les différentes phases de ce concours dans les meilleures conditions.

Alain Henriet Président du concours

ÉPREUVES D'ADMISSIBILITÉ

Première épreuve : dissertation sur le management

Durée: 5 heures Coefficient: 1

SUJET

« Innovation managériale et performances de l'entreprise »

STATISTIQUES

	2013	2014	2015
Nombre de copies corrigées	650	669	624
Moyenne	6,62	7,00	6,75
Écart type	3,37	3,33	3,20
Notes < 5	185	162	162
5 ≤ Notes < 8	243	260	242
8 ≤ Notes < 10	108	98	112
10 ≤ Notes < 12	46	69	64
12 ≤ Notes < 15	46	63	30
Notes ≥15	17	17	14
Note la plus basse	0,5	0,5	1
Note la plus élevée	17	18	17

La moyenne des notes de la session 2015 (6,75) est sensiblement inférieure à celle de 2014 (7,00). Parmi les 624 candidats qui ont composé, 108 ont obtenu une note supérieure ou égale à 10/20 soit 17,3 % (contre 22,3 % en 2014).

ANALYSE ET COMMENTAIRES

APPRÉCIATIONS SUR LA CORRECTION ET CONSEILS AUX CANDIDATS.

Avant de proposer une analyse du sujet, qui restera indicative et non exhaustive, nous souhaitons rappeler quelques éléments d'ordre méthodologique qui pourront guider la préparation des futurs candidats.

LES BONNES COPIES (AU-DELÀ DE 12/20) :

Les bonnes copies révèlent la capacité du candidat à raisonner sur un sujet donné, en mobilisant des références théoriques actualisées et des exemples concrets au service d'une argumentation claire et structurée.

L'introduction est alors construite non pas comme une succession « mécanique » de plusieurs phases (accroche, définition des termes du sujet, contexte, intérêt du sujet, problématique, annonce du plan), mais comme un ensemble cohérent où les différentes phases sont articulées les unes aux autres par un fil conducteur.

Ces copies définissent avec précision tous les termes du sujet, ce qui constitue la base de la réflexion. Les différentes acceptions d'un même concept sont mobilisées ce qui permet ainsi, de mettre en lumière les convergences ou divergences théoriques.

Les bonnes copies démontrent également la capacité du candidat à élaborer un plan comme une réponse organisée à la problématique. La simple lecture de la problématique et de l'annonce du plan donne alors une vision d'ensemble claire et cohérente du traitement du sujet.

La problématique et son corollaire, le plan, ne sont pas obligatoirement très originaux mais présentent au moins un caractère multidimensionnel : le jury valorise la capacité du candidat à proposer une argumentation qui embrasse différentes dimensions du sujet. Néanmoins, le candidat qui ne traite pas tous les aspects du sujet et choisit de n'en relever que certains pans ne sera pas pénalisé, si ce choix est argumenté (en introduction de préférence).

Dans les bonnes copies, le développement est en conformité avec l'introduction et présente une argumentation nourrie de références théoriques actualisées et d'illustrations concrètes des concepts avancés.

Ces copies présentent une conclusion suffisamment consistante, qui fait une synthèse de la démonstration proposée et ouvre sur les éléments du sujet que le candidat a choisi de ne pas traiter.

LES COPIES MOYENNES (ENTRE 7/20 ET 12/20):

L'introduction restant un point clé de la réussite à l'épreuve, dans la mesure où elle traduit la capacité du candidat à s'approprier le sujet et à prendre du recul, les copies moyennes sont celles pour lesquelles l'introduction est insuffisamment développée. Le plan constitue la réponse à la problématique. Aussi, l'absence de cohérence entre ces deux éléments est-elle rédhibitoire.

Pour être pertinente, l'accroche peut s'appuyer sur un exemple d'entreprise mais celui-ci doit être explicité et placé dans le contexte.

Concernant les copies moyennes, on constate bien une tentative de définition des termes clés du sujet, mais celle-ci reste incomplète (tous les mots-clés ne sont pas analysés) et parfois imprécise (sans référence théorique). Il ne s'agissait pas par exemple, de se contenter de définir le seul concept d'innovation en général, mais bien d'approfondir sa dimension « managériale ». Par ailleurs, si une définition correcte de la performance et de ses dimensions est avancée en

introduction, ces dernières ne sont pas toujours reprises dans le développement qui ne retient qu'un aspect restrictif de la performance.

La mise en évidence de la problématique qui doit résulter de la mise en tension des termes du sujet, reste généralement insuffisante et débouche sur un traitement partiel de ce dernier.

Il n'existe pas de plan type (ou idéal) ; le jury privilégie au contraire les candidats qui ne plaquent pas un plan « passe-partout » mais essaient de s'engager dans une dynamique d'argumentation et de démonstration.

Concernant le développement, les références théoriques ne sont pas, dans les copies moyennes, systématiquement pertinentes avec le plan proposé et desservent alors l'argumentation (il convient de ne pas céder à la tentation de vouloir « placer » systématiquement certaines références, indépendamment du sujet). Au-delà des références basiques en management, il est nécessaire d'actualiser les références mobilisées (et de veiller à la bonne orthographe de ces mêmes références). Par ailleurs, illustrer un propos ne peut pas se limiter à la seule citation d'une entreprise ou à sa description, mais implique une véritable analyse à partir de l'exemple choisi.

La conclusion est parfois une composante négligée dans les copies moyennes : elle doit en effet permettre au candidat de faire le point sur la réflexion qu'il a menée et d'évoquer en ouverture, les éléments du sujet qu'il a choisi de ne pas traiter.

LES COPIES DE FAIBLE NIVEAU (INFÉRIEUR À 7/20) :

Les copies de faible niveau interrogent le jury à plusieurs égards. Elles présentent :

- une absence ou une quasi-absence de références théoriques ou encore des références théoriques non pertinentes. Il convient absolument de s'abstenir de faire références à des théories ou à des auteurs si ces références ne sont pas explicitées et n'appuient pas la démonstration (le « name dropping » est à proscrire);
- une absence de réflexion sur les termes du sujet, ce qui rend impossible l'énoncé d'une problématique pertinente et conduit à ne traiter qu'un aspect du sujet ou encore un autre sujet (par exemple l'innovation technologique);
- un plan inapproprié ou prétendument « universel » (les plans : I. Avantages II. Limites ou pire, I. Innovation managériale II. Performance de l'entreprise, ne conviennent pas !).
 Certaines copies présentent par ailleurs une première partie « Définitions », ce qui dénote un problème de méthodologie. Enfin, le plan annoncé en introduction ne correspond pas aux titres des parties développées par la suite ;
- une « problématisation » insuffisante, qui révèle un manque de prise de recul par rapport au sujet qui conduit à un traitement partiel souvent en lien avec la seule spécialité du candidat;
- une absence de références concrètes : les théories et les auteurs sont apposés sans servir une quelconque argumentation et sans être explicités. Les concepts sont trop souvent « plaqués » et non explicités, en particulier pour ce qui concerne les leviers de performance.

Les très mauvaises copies cumulent à la fois les faiblesses de fond et de forme.

COMMENTAIRES SUR LA FORME:

Sur la forme, quelques remarques méritent d'être mises en avant quel que soit le niveau de la copie :

- une rédaction « catalogue » sous forme de tirets ne correspond pas aux exigences de ce concours;
- l'orthographe reste perfectible dans beaucoup de copies. Les candidats doivent être particulièrement vigilants à l'orthographe des références théoriques citées, les noms d'auteur ne sont pas précédés de « monsieur ». Pour le reste, une relecture permettrait d'éliminer la majorité des fautes d'orthographe et de syntaxe. Ces dernières nuisent à la lecture et à la compréhension du propos et s'agissant d'un concours visant à promouvoir des enseignants, elles donnent au correcteur un *a priori* négatif;
- plusieurs copies inachevées ont été identifiées, la maîtrise du temps reste un paramètre essentiel pris en compte dans la notation ;
- une attention particulière doit être accordée à la présentation des copies. Certaines copies gagneraient en lisibilité à être plus aérées (le propos doit être présenté dans des parties « physiquement » repérables même si le candidat choisit de ne pas proposer un plan apparent).

ANALYSE DU SUJET

L'introduction d'une dissertation doit refléter la richesse des réflexions menées par le candidat lors de son analyse du sujet. Les termes du sujet doivent donc être soigneusement définis dès l'introduction (et non dans le développement, ce qui constitue une maladresse très préjudiciable au candidat). Les définitions ne doivent pas être simplement juxtaposées mais articulées dans un paragraphe qui relève des tensions, contrastes, ou difficultés afin de faire émerger une problématique.

Voici quelques éléments sur les termes du sujet :

Innovation

L'innovation est la mise en œuvre d'inventions, de découvertes scientifiques qui se concrétisent en produits, services nouveaux, en procédés techniques ou en processus pour améliorer l'accomplissement d'une tâche ou la réalisation d'un objectif. L'innovation est donc l'application industrielle et commerciale d'une invention. Selon J. A. Schumpeter (Théorie de l'évolution économique, 1912) l'innovation peut prendre cinq formes : la création d'un nouveau produit susceptible de mieux satisfaire des besoins anciens, la satisfaction d'un besoin nouveau, l'amélioration de la qualité d'un produit, la conquête de nouveaux débouchés, la mise en œuvre d'une nouvelle méthode de production.

Innovation managériale

L'expression « Managerial innovation » a été utilisée pour la première fois en 1981 par Kimberly dans un article éponyme (Kimberly, 1981). Nous trouvons dans la littérature des termes proches comme « innovation administrative » (Evan, 1966 ; Teece, 1980 ; Damanpour, 1987) ou « innovation organisationnelle » (Daft, 1966 ; Damanpour et Evans, 1984 ; Ménard, 1995 ; Ayerbe-Machat, 2003), pour désigner l'ensemble des innovations qui ne relèvent pas de l'innovation technologique. Le concept d'innovation managériale fait, au début du 21^e siècle, l'objet d'un regain d'attention et d'une redéfinition qui incorpore le critère de « nouveauté » en l'étendant à l'introduction de pratiques, de processus, d'organisations ou de techniques de management qui représentent « le dernier état de la connaissance » (Birkinshaw et al., 2008).

Il est possible d'identifier différents niveaux d'innovation en entreprise :

- l'innovation stratégique qui consiste à adopter une stratégie radicalement différente, à changer les règles du jeu, afin de créer une valeur fondamentalement supérieure pour les clients, tout en distançant ses concurrents. Il s'agit donc d'adopter un nouveau « business model ». Exemple : Apple avec l'ITunes ;
- l'innovation structurelle dont le but est de transformer l'organisation de l'entreprise. Exemple : adoption d'une structure par projet, travail en équipes pluridisciplinaires...
- l'innovation systémique, qui permet de modifier les processus et les systèmes d'information ou de production. Exemple : Orange a développé un réseau social interne où chacun peut être force de proposition, quel que soit son statut ou son métier ;
- l'innovation scientifique qui s'appuie sur les progrès de la science afin de faire évoluer l'offre de produits. Exemple : les technologies de l'information et de la communication ne cessent d'évoluer et permettent aux entreprises de se transformer et de développer des produits innovants ;
- l'innovation sociale qui fait évoluer la culture d'entreprise, les habitudes de travail, les modes de pensée, les comportements et pratiques collaboratives. Exemple : Richard Branson, le dirigeant de Virgin, misant sur l'autonomie de ses collaborateurs, estime que les personnes doivent fixer elles-mêmes le moment et la durée de leurs congés.

C'est *a priori* du volet social que procède l'innovation managériale.

Les innovations technologiques et produits en comparaison ne tendent qu'à délivrer « un avantage concurrentiel secondaire » (Hamel, 2007). Dans un article plus récent, Birkinshaw et Mol reprennent cette perspective en considérant que « l'innovation managériale est l'introduction de pratiques de management nouvelles pour l'entreprise dans l'objectif d'augmenter sa performance ». Pour Hamel (2009), l'innovation managériale est le fondement de la création de compétences uniques pour l'entreprise. Il en fait donc une promotion très forte, notamment dans les publications à l'intention des cadres (Hamel, 2009). C'est de la capacité à développer des innovations managériales que dépend la performance des entreprises. En modifiant substantiellement la façon dont sont réalisées les tâches de management ou les structures de l'entreprise, celle-ci acquiert la capacité de mieux atteindre ses objectifs de performance.

La performance de l'entreprise

La définition de la performance de l'entreprise ne fait pas l'objet d'un consensus dans la littérature de gestion. Elle est liée en général aux concepts d'efficacité et d'efficience. Une entreprise est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés. Elle est efficiente lorsqu'elle minimise les moyens mis en œuvre pour atteindre ces objectifs.

Classiquement la conception de la performance issue des théories classiques de l'organisation développées par H. Fayol, M. Weber et F.W. Taylor repose sur les critères essentiellement économiques.

L'école des relations humaines, dans les années 1930, (E. Mayo, A. Maslow, D. Mc Gregor, R. Likert, etc.) a une conception plus sociale et « humanisée » de la performance. Ainsi, l'atteinte des objectifs mais aussi et surtout, la satisfaction des besoins du personnel sont mis en avant.

Enfin, E. Morin, A. Savoie et G. Beaudin (L'efficacité de l'organisation - Théories, représentations et mesures) ont proposé en 1994 une définition multidimensionnelle de la performance qui permet d'obtenir un consensus relatif. Pour ces auteurs, l'appréciation de la performance d'une entreprise s'effectue au travers de l'analyse de quatre dimensions :

- une dimension « d'efficience économique » composée des principaux agrégats tirés des comptes sociaux de l'entreprise bilan et compte de résultat et du contrôle de gestion ;
- une dimension « de valeur des ressources humaines » mettant en exergue des critères relatifs notamment à la mobilisation et à l'évolution des collaborateurs ;
- une dimension « de légitimité de l'organisation auprès des groupes externes » tels que les clients, les supports financiers ou moraux et qui s'articulent autour d'indicateurs permettant d'apprécier leur satisfaction ;
- une dimension « de pérennité de l'organisation » qui constitue le niveau élémentaire de l'appréciation de la performance de l'entreprise.

On retrouve d'ailleurs cette approche multidimensionnelle dans le modèle d'excellence proposé par l'European Foundation for Quality Management (EFQM). La performance – ou l'Excellence – est appréciée à partir de trois résultats mesurant l'efficacité économique de l'entreprise (Key Performance Results) : la satisfaction des collaborateurs (People Results), des clients (Customer Results) ainsi que l'impact de ses activités sur la société dans son ensemble (Society Results).

Cette approche a aussi le mérite de ne pas réduire la performance des entreprises aux seules considérations financières. Une entreprise apparaît par conséquent performante, non seulement lorsqu'elle maximise ses bénéfices et optimise sa profitabilité, mais aussi quand elle parvient à satisfaire et à gagner la fidélité à la fois de ses clients, de ses collaborateurs et de ses partenaires. Par ailleurs, l'évaluation de la performance est une activité qui n'échappe pas aux enjeux politiques car « elle sanctionne directement les intérêts et les valeurs de la coalition dominante » (Morin). Ainsi, les actionnaires privilégieront une représentation de la performance réduite au rendement de leur investissement, les clients à la satisfaction qu'ils tirent des produits et services, les collaborateurs à la qualité de leur traitement.

Le terme « performances » est au pluriel, ce qui indique qu'il faudra envisager la performance de l'entreprise dans ses différentes dimensions économique, financière, sociale, sociétale, et donc s'intéresser à la performance globale.

Questions liées au sujet et problématiques envisageables

Qu'est-ce qui peut être considéré comme une innovation managériale et qu'est-ce qui ne peut pas l'être ? Quels sont les principaux types d'innovations managériales ? Les contours de l'innovation managériale ne sont-ils pas « poreux » ? Celle-ci est-elle réellement spécifique ? N'y a-t-il pas de lien entre innovation technologique et innovation managériale ? Sont-elles combinatoires ? Contradictoires ?

L'innovation managériale constitue-t-elle un facteur de performance ? Son introduction est-elle un préalable à l'innovation technologique ? Dans ce cas, l'innovation managériale n'est-elle pas le vrai vecteur de la performance ?

À partir de ces questionnements, plusieurs problématiques sont envisageables :

- Comment peut-on innover en management pour assurer la performance ? (innovations managériales appliquées aux structures / innovations managériales appliquées aux acteurs / innovations managériales appliquées aux outils)
- Quel type de performance l'innovation managériale stimule-t-elle ? (innovation managériale et performance économique / innovation managériale et performance sociale)
- La performance des entreprises est-elle dans l'innovation managériale ? (l'innovation managériale génère de l'efficacité / l'innovation managériale génère de l'efficience)

Comment en arrive-t-on à envisager des innovations managériales ? Pourquoi s'engager dans une telle démarche ?

À la fin du 20^e siècle, quatre styles de management sont mis en œuvre dans les entreprises : le style paternaliste-bienveillant, le style autoritaire-directif, le style consultatif et le style participatif (R. Likert). Même si l'expression en est différente, tous s'appuient sur un paradigme commun : le manager prescrit et contrôle et les subordonnés respectent le lien de subordination.

Au début du 21^e siècle, en réaction à un contexte socio-économique marqué par des crises financières, une hyper compétitivité entre les entreprises, des revendications au bien-être pressantes de la part des salariés, ce paradigme vole en éclats et les managers se rendent compte que les pratiques traditionnelles sont devenues inadaptées. En effet, le management par les procédures bride la réactivité des entreprises, le contrôle hiérarchique déresponsabilise les subordonnés, la division du travail crée des conflits et freine la collaboration transversale, et le fait de confier l'innovation à quelques experts empêche de mettre en lumière les bonnes idées que tout collaborateur pourrait exprimer.

Par ailleurs, si les innovations technologiques conduisent à des avantages concurrentiels, ceux-ci sont de plus en plus éphémères du fait de la diffusion rapide des informations et de la rapidité des progrès technologiques.

En revanche, les innovations managériales sont susceptibles d'alimenter les performances des entreprises sur le long terme, car elles semblent plus difficilement reproductibles et mettent en cause toutes les fonctions de l'entreprise.

L'innovation managériale apparaît dès lors comme la démarche adoptée par les entreprises qui adossent leur performance et leur pérennité sur leur aptitude à :

- se différencier de leurs concurrents afin de satisfaire des clients de plus en plus exigeants et volatiles ;
- s'adapter aux modifications permanentes de leur environnement et à se montrer « agiles » ;
- attirer et conserver des salariés ainsi qu'à développer et capitaliser les compétences et la motivation.

Il convient dès lors de mettre en œuvre de nouvelles formes de management, plus adaptées à l'impératif d'agilité et d'innovation mais répondant aussi aux aspirations d'estime et d'accomplissement des salariés (A. Maslow, « A Theory of Human Motivation »).

Il est dès lors nécessaire, pour assurer la performance de l'entreprise, non seulement de développer des innovations en matière d'organisation et de processus mais également de mobiliser et de valoriser « l'intelligence humaine ».

L'innovation managériale consiste donc à combiner agilité de l'entreprise et liberté des salariés, à promouvoir la collaboration et la cohésion en valorisant l'intelligence collective et en mutualisant les compétences, à favoriser la créativité et l'innovation, à renforcer l'engagement, le sens de l'autonomie et des responsabilités.

Comment délimiter le périmètre de l'innovation managériale ?

Les innovations managériales sont plus difficiles à identifier que les innovations technologiques, parce qu'elles ont un caractère plus tacite, elles sont difficilement brevetables et ont un niveau de subjectivité important et si certaines d'entre elles peuvent être formalisées, d'autres ne le peuvent pas.

Ainsi l'innovation managériale se caractérise par un écart par rapport aux formes organisationnelles traditionnelles et change donc la façon dont l'activité managériale est réalisée : « elle change la façon dont les managers font ce qu'ils font » (J. Birkinshaw et M.J. Mol, 2006).

Selon Birkinshaw et Mol, les douze innovations les plus marquantes du 20^e siècle sont les suivantes :

- le management scientifique ;
- la comptabilité des coûts et l'analyse de la variance ;
- le laboratoire R&D;
- le ROI et l'analyse budgétaire ;
- le management de marque ;
- le management de projet à grande échelle ;
- la structure par divisions ;

- le développement du leadership;
- les consortiums industriels;
- la décentralisation radicale ;
- l'analyse stratégique formelle ;
- la résolution de problème par les salariés.

Ils donnent des exemples d'innovations managériales :

RFG 2013/6 – N°235 pages 77 à 90, L'innovation managériale, adapté de Birkinshaw et al

Tableau 1 - Exemples d'innovations managériales

Exemples	Définition
Laboratoire de R&D moderne	Une nouvelle structure pour manager les innovations technologiques et faciliter les innovations de procédé et de produits
Forme multidivisionnelle	Une nouvelle structure organisationnelle pour gérer des produits et des marchés multiples
Système de production Toyota	Une nouvelle méthode de gestion de production qui permet d'améliorer l'efficience et de réduire les délais
Management par la qualité totale	Une nouvelle méthode pour réduire les défauts de qualité et pour augmenter la satisfaction du client
Structure matricielle de la NASA	Une nouvelle structure permettant le lancement de produits complexes comme les fusées du programme Apollo
Comptabilité par activité	Une nouvelle technique pour calculer les coûts de revient d'une façon plus réaliste
Balanced Scorecard	Une nouvelle méthode permettant d'intégrer des informations de nature différente nécessaire à la décision

Tableau 2 - Onze innovations managériales récentes

Entreprise	Année	Innovation	Innovateur
Analog Devices (USA)	1987	Balanced Scorecard	Art Schneiderman
Skandia (Suède)	1991- 1992	Skandia Navigator (mesure du capital intellectuel)	Leif Edvinsson Bjorn Wolrathl
Partners for Change (Royaume-Uni)	1994- 1996	Emploi flexible : système de rémunération pour les consultants	Tom Connolly Mark Smith
Oticon (Danemark)	1991	« Organisation spaghetti » : structure sans relation hiérarchique formelle	Lars Kolind
Hewlett-Packard (USE)	1991	Structure de management par compte global pour l'organisation des ventes	Alan Nonnenberg
Wellington Insurance (Canada)	1988- 1999	« La révolution Wellington » : décentralisation radicale des activités	Murray Wallace
Litton Interconnection (Royaume-Uni)	1991	Structure en cellule d'affaire pour la fabrication et la vente de produits	George Black
Shell (Pays-Bas)	1996	« Gamechanger » : modèle de recherche de fond par capital risque pour la R&D	Tim Warren Leo Roodhart
Sun (USA)	1995	Développement d'un écosystème de vendeurs de « software »	Georges Paolini
Motorola (USA)	1987	Méthode « Six-Sigma » de contrôle de la qualité	Bill Smith Mikel Harry
GlaxoSmithKline (Royaume-Uni)	2000	« Centre d'excellence » pour la découverte de médicament	Tachi Yamada Allan Baxter

(2008).

RFG 2013/6 – N°235 pages 77 à 90, L'innovation managériale, adapté de Birkinshaw et al (2008).

Ainsi, l'innovation managériale peut être appréhendée sous un angle d'attaque envisageant plutôt les « outils » (Six Sigma, comptabilité par activités, Balanced Scorecard, structures par projets, démarche qualité, etc.) ou procéder d'une vision partant des acteurs (agilité, liberté, bien-être, responsabilité, adhésion, etc.).

L'innovation managériale concerne toutes les fonctions de l'entreprise et l'entreprise dans sa globalité. Les fonctions de l'entreprise sont régulièrement transformées par les innovations managériales :

- le contrôle de gestion qui constitue une innovation managériale (différentes méthodes de calcul de coûts) a connu de nombreuses innovations (méthode ABC, Balanced Scorecard) ;
- la comptabilité a été impactée par de nombreuses innovations (partie double, développement de normes);
- le marketing s'est constitué à la suite d'innovations (4P, management de la marque) ;
- la finance s'appuie sur des innovations (SIG, VAN, TRI);
- la gestion des ressources humaines connaît de multiples innovations (management participatif, GPEC) ;

- le management stratégique propose des modèles sans cesse renouvelés (matrice du BCG, chaîne de valeur de Porter) ;
- le management des systèmes d'information issu du développement des TIC, transforme en permanence le contexte managérial...

Par ailleurs l'innovation managériale recouvre deux acceptions :

- elle est l'invention et l'adoption par une entreprise d'une méthode de management complètement inédite, et le succès qu'elle rencontre conduit d'autres organisations à adopter cette méthode ;
- ou elle est l'adoption par une entreprise d'une méthode de management déjà existante mais qu'elle n'utilisait pas jusqu'alors et qui est donc nouvelle dans ses pratiques.

Enfin, Birkinshaw et Mol définissent quatre critères permettant d'identifier une innovation managériale. Une innovation managériale :

- modifie de façon concrète le travail des managers ;
- représente une avancée significative des connaissances à un moment donné;
- est mise en œuvre et déployée de façon opérationnelle au sein de l'entreprise ;
- permet d'atteindre les objectifs.

Les freins à la mise en œuvre des innovations managériales

Les innovations managériales, si elles sont porteuses de performance, sont rarement opérées dans la facilité, les résistances sont nombreuses à tous les niveaux hiérarchiques (direction, cadres intermédiaires et collaborateurs).

Aussi, les entreprises qui s'engagent dans des processus d'innovation managériale ont à gérer de nombreuses résistances au changement.

BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE:

Aubert N., Gruerre J.-P., Jabes J., Laroche H., Michel S. Management, aspects humains et organisationnels (Coll. Fondamental, 8° 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, 2ème 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, 2ème édition, 2009

Johnson G., Scholes K., Frery F., Stratégique, Pearson Education France, 8ème 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, 2ème édition, 2009

Livian Y.-F., Organisation. Théories et pratiques (3e 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- \mathcal{T}^e 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 (4e éd.). Presses de la Fondation nationale des Sciences politiques, 1992

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

Tran S. L'impact du Web 2.0 sur les organisations. Springer. 2012

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

Mol MJ, Birkinshaw J. (2006). « Against the flow: reaping the reward of management innovation », European business Forum, issue 27, winter.

Mol MJ, Birkinshaw J. (2008). « Giant step in management : creating innovations that change the way we work », Prentice Hall, London.

Mol MJ, Birkinshaw J. (2009). « «The sources of management innovation : hen firms introduce new management practices », Journal of Business Research, vol.62, N°12, p. 1269-1280.

Leroy F. et al. RFG 2013/6 – $N^{\circ}235$ pages 77 à 90. L'innovation managériale - Généalogie, défis et perspectives.

Ménard C. (1995) « La nature de l'innovation organisationnelle », Revue d'Économie Industrielle, Hors-série, p. 173-192.

Méric J. (2003). « L'émergence d'un discours de l'innovation managériale », Comptabilité-Contrôle-Audit, numéro spécial, mai, p. 129-145.

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 cinq options selon le choix formulé par le candidat au moment de l'inscription.

Durée: 5 heures Coefficient: 1

OPTION A - ADMINISTRATION ET RESSOURCES HUMAINES

SUJET

GRH et reconnaissance des salariés

La reconnaissance des salariés est un pilier de la gestion des ressources humaines. Elle est notamment un élément stratégique pour la création de valeur et la performance des organisations.

La reconnaissance des salariés peut être envisagée sous des angles très larges, en lien avec la culture de l'organisation. Elle a un impact fort sur la manière de gérer les ressources humaines. Les pratiques de reconnaissance des salariés, quant à elles, sont à l'origine de processus complexes de motivation et d'engagement des salariés. Cette relation complexe du salarié à l'organisation, au travers de la reconnaissance, contribue à l'intensité de la participation des salariés à l'atteinte des objectifs économiques et sociaux de l'entreprise. Cela en fait une des dimensions stratégique de la fonction ressources humaines.

À partir du sujet proposé, vous présenterez une composition structurée mettant en valeur vos connaissances et réflexion sur le sujet puis présenterez 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	183
Moyenne	7.23/20
Notes < 5	35
5 ≤ Notes < 8	71
8 ≤ Notes < 10	33
10 ≤ Notes < 12	30
12 ≤ Notes <15	12
Notes ≥ 15	2

ANALYSE DU SUJET

Ce sujet fait référence à la reconnaissance du salarié par l'employeur et aux pratiques de GRH. Le plan retenu par le candidat pouvait être assez libre. Plusieurs propositions pertinentes ont en effet été relevées dans les copies. Le candidat était amené à proposer une réflexion sur les liens croisés entre la reconnaissance des salariés par leur employeur et les pratiques de GRH.

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 la notion de reconnaissance, transversale au programme des ressources humaines, et sa capacité à l'associer à une réflexion sur la gestion et les pratiques des ressources humaines dans ce domaine.

La conséquence sur la performance, la pérennité de l'organisation, la marque employeur est un thème sous-jacent, que le candidat pouvait soit mobiliser tout au long de sa réflexion, soit en synthèse de sa réflexion.

DELIMITATION DU SUJET, PROPOSITION DE PROBLEMATIQUES ET DE PLAN

Propositions de problématiques : en quoi la GRH peut-elle faciliter la reconnaissance des salariés ? Reconnaissance et GRH : quels enjeux pour quels effets ? Reconnaissance des salariés et GRH : des enjeux de performance ? En quoi la reconnaissance des salariés impacte-t-elle la GRH des organisations ? En quoi la GRH impacte-elle le renouvellement des pratiques de GRH ?

Points pouvant figurer dans le cadre d'une introduction et/ou d'une première partie sur les enjeux de la reconnaissance.

La reconnaissance est un thème important du management des ressources humaines tant du point de vue théorique que du point de vue pratique (Brun, Dugas, 2005 ; Peretti, 2004). En effet, de nombreux auteurs s'intéressent à cette thématique et les travaux recensés renvoient prioritairement à la nature de la reconnaissance. Ils font état de la multi-dimensionnalité de ce concept et mettent en avant son aspect dynamique (Honneth, 1992 ; Ricoeur, 2004 ; Lazzeri, Caillé, 2004).

Du point de vue managérial, le thème de la reconnaissance s'avère être d'actualité car les principales préoccupations, notamment des jeunes salariés (mais pas seulement), s'orientent autour de cet aspect du management des ressources humaines. En effet, 37% des salariés sont insatisfaits de la reconnaissance de leur investissement dans le travail (ANACT/TNS Sofres, 2007), 62% des moins de 30 ans soulignent le manque de reconnaissance de leurs compétences et un salaire d'embauche qui ne correspondent pas à leur niveau de qualification (Observatoire social de l'entreprise Ipsos/ Business Logica Consulting, 2012).

En outre, le contexte économique et social actuel met en exergue de nombreuses préoccupations relatives à la reconnaissance au travail pour les individus (Brun, Dugas, 2005) : montée de l'individualisme, fragilisation des solidarités, perte de sens dans le contenu du travail, perte de repères par rapport aux pratiques managériales, recherche de lien social, développement accru

d'une concurrence internationale, rôle majeur des technologies de l'information et de la communication dans la vie privée comme dans la vie professionnelle, etc.

Affirmer que les salariés aspirent à la reconnaissance peut sembler une évidence ; il semble néanmoins qu'il y ait un décalage entre la mise en place accrue de modes de reconnaissance dans l'entreprise et le sentiment d'une moindre reconnaissance perçue par les salariés (Malherbe, Saulquin, 2003). Ce décalage amène à s'intéresser aux modalités de contribution/rétribution qu'attendent les salariés (Vroom, 1964 ; Locke, Latham, 1990) et, plus généralement, au sentiment de justice perçue par les salariés par rapport à ces modalités. De façon plus précise, en contrepartie du travail qu'il a réellement effectué, l'individu attend une rétribution particulière (Dejours, 2000 ; Clot, 2008). Ces modes de rétribution sont alors importants pour les entreprises en termes de satisfaction et de motivation au travail, mais également en matière d'attractivité et de fidélisation de certains individus. Pour autant et paradoxalement, ce n'est pas parce qu'une entreprise propose ou adopte des moyens de reconnaissance que l'individu le perçoit comme tel.

Dans ce contexte les moyens de GRH (outils, pratiques, *process*) mis en place par l'organisation vont avoir une réelle influence sur la reconnaissance perçue par les salariés. Ce décalage peut, à l'extrême, conduire le salarié à être démotivé ou non satisfait et même à quitter l'entreprise.

La reconnaissance est aujourd'hui devenue incontournable dans le cadre personnel mais de plus en plus dans le cadre professionnel. Elle fait l'objet de nombreuses études et analyses, attestant qu'elle devient une attente fortement exprimée par les salariés et agents publics.

Selon Stajkovic et Luthans (2003 in Personnel Psychology, vol.56, Issue 1, pp.155-194, March) la reconnaissance consiste à l'attention personnelle transmise verbalement à travers des expressions attentives, l'approbation et l'appréciation pour un travail bien fait. Selon Jean-Pierre BRUN, ancien titulaire de la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité au travail dans les organisations de l'Université de Laval, « La demande de reconnaissance est devenue une composante essentielle de la vie au travail. Elle touche toutes les organisations, privées ou publiques, et toutes les professions, du bas en haut de la hiérarchie. Elle prend la forme de revendications de salaires, de statuts, mais aussi d'une demande plus générale et plus diffuse qui porte sur la personne ellemême, le « respect » et la dignité que chacun estime dus ».

Il est par ailleurs possible de distinguer 4 dimensions principales de la reconnaissance : la personne, les résultats, l'effort et les compétences. De même, il est important de préciser que le concept de reconnaissance est directement ou indirectement concerné par des cadres théoriques liés à la motivation, la satisfaction, l'implication et l'engagement.

Les travaux de Claude Bourcier et Yves Palobart proposent « une conceptualisation spécifique » de la reconnaissance au travail. Ces derniers expliquent qu'elle est alors définie comme « la réaction constructive et personnalisée, exprimée à court terme par un individu à la suite d'une action ou d'une attitude, particulière ou globale, qui constitue un effort méritant d'être relevé à ses yeux ».

LA RECONNAISSANCE, UNE ATTENTE ET UNE PERCEPTION FORTE PAR LE SALARIE

La reconnaissance est aujourd'hui un concept majeur dans l'évaluation du comportement et de la réalisation des salariés. E. Renault (2004, « Reconnaissance, injustice, institution », Revue du MAUSS, n°23, p. 181) mobilise la notion de valeur pour définir ce concept : « confirmation par autrui de la conviction acquise par un individu de sa propre valeur, à l'issue de différents processus d'évaluation ».

La reconnaissance constitue, en outre, l'un des principaux antécédents de la motivation du salarié (Bourcier, Palobart, 1997; Hansen et al., 2002) mais aussi de sa fidélisation dans l'entreprise. Certains auteurs identifient la reconnaissance au travail comme vecteur de l'identité (Dejours, 1993; Osty, 2005) et pivot de la santé mentale des salariés (Jacob, 1997; Brun et al., 2003).

Le tableau 1 reprend les principales approches de la reconnaissance identifiées dans la littérature.

Tableau 1 : Les quatre approches de la reconnaissance au travail.

L'éthique	La conception	La psychodynamique	L'approche
	humaniste	du travail	comportementaliste
La reconnaissance comme enjeu de dignité humaine, de souci de l'autre et de justice sociale.	La reconnaissance de la personne, de son caractère distinctif et de son potentiel.	La reconnaissance comme rétribution du travail réel attendue par l'individu.	La reconnaissance des résultats comme renforcement positif des actions.
	Reconnaissance existentielle.	Reconnaissance de la pratique de travail et de l'investissement dans le travail.	Reconnaissance des résultats.
Exemples: - proposition de services d'accompagnement pour les salariés licenciés; - développement d'une culture organisationnelle respectueuse des valeurs individuelles.	Exemples: - informer le personnel sur les objectifs et les stratégies de l'organisation; - autoriser des horaires flexibles de travail; - encourager l'accès à la formation.	Exemples: - la reconnaissance par les pairs de la qualité du travail accompli; - les remerciements d'un client; - la reconnaissance de l'investissement dans le travail.	Exemples: - des cérémonies mettant en valeur une réussite particulière; - des primes suite à l'atteinte d'objectifs; -des félicitations spontanées par les pairs.

Sources: Brun (1999); Nelson (2001); Brun et Dugas (2005).

Hegel, Lazzeri et Caillé (2004) proposent une grille de lecture complémentaire en distinguant trois principaux registres de la reconnaissance : la compétence (talents, capacités, aptitudes), l'appartenance (citoyenneté, appartenance civique) et l'amour (reconnaissance interpersonnelle). La présentation de la diversité des modes de reconnaissance, au sein de l'organisation, varie suivant les auteurs et les champs disciplinaires. St Onge et al. (2005) proposent sept catégories de reconnaissance : la communication, les comportements, les symboles honorifiques, la visibilité, les biens, les services et les primes ponctuelles, les conditions de travail et la rémunération variable.

La manière d'appréhender la reconnaissance dépasse donc largement les questions de rémunération ou de rétribution globale (Sire, David, 1993). Il est important de remarquer néanmoins que sa nature varie et ses modalités sont multiples : nature individuelle/collective ; éléments matériels/immatériels, intrinsèques/extrinsèques ; etc.

Ainsi, les modes et pratiques de reconnaissance sont évalués à partir de critères personnels (intrinsèques à l'individu) mais aussi à partir de critères externes liés à l'environnement social et à la position plus globale de l'organisation sur son marché (performance, réputation) (St Onge, 2000; St Onge et al., 2005). La valeur perçue de la reconnaissance met donc en perspective les bénéfices reçus lors de l'octroi d'une reconnaissance particulière (qu'elle soit matérielle ou immatérielle), les ressources engagées et les risques encourus pour l'obtenir (Zeithaml, 1988).

La reconnaissance est alors évaluée par un individu suite à une expérience de travail. C'est un processus comparatif subjectif faisant référence à un standard initial tel que les attentes, l'équité, le minimum acceptable ou l'idéal. De nombreuses théories de la motivation (Rojot, 2005) se sont intéressées aux facteurs qui poussent les individus à s'engager dans un comportement donné et qui composent ce processus d'évaluation subjective exercé par l'individu, au regard de la reconnaissance apportée par l'organisation (théorie des attentes, théories béhavioristes, théorie de la gestion par objectifs et théorie du conditionnement notamment).

FOCUS SUR LA THEORIE DE LA JUSTICE PERÇUE (ADAMS, 1963)

Depuis les philosophes antiques, l'intérêt pour la justice ne s'est jamais démenti et de nombreuses disciplines (philosophie, économie, psychologie cognitive, etc.) ont tenté de comprendre à la fois les principes de justice et le sentiment de justice ressenti par la personne concernée. La plupart des travaux en sciences de gestion ont adopté une approche phénoménologique et se sont largement nourris des théories de l'échange. Initialement, dans les années 1960, le concept de justice a fourni un angle d'approche original pour l'étude des relations employés-employeurs et revêt un aspect arithmétique, en s'appuyant sur le concept de réciprocité. Puis, la théorie de l'échange s'est axée sur les dyades en accordant une plus grande place à la temporalité. Enfin, les bénéfices sociaux ont été plus largement considérés dans ce cadre d'analyse.

Adams a, dans ce cadre de la justice perçue, mis en exergue le concept d'équité. Selon cette théorie (Adams, 1963, 1965), l'individu calculerait un « score » pour lui-même, et un score pour autrui, afin de déterminer s'il y a de la justice sociale. La motivation viendrait donc des représentations mentales (théorie cognitiviste). Ce score est fonction du rapport qui existe entre résultats et effort donné pour y arriver (l'apport). Deux situations peuvent alors s'observer :

- un score de l'individu égal à celui d'autrui et il y aura donc équité et motivation ;
- une situation de non équité où les scores seront inégaux et où la motivation sera détériorée. Peu importe ici le fait de savoir s'il y a eu surestimation ou non de la part de l'individu dans la mesure où le résultat sera le même : détérioration de la motivation due à un changement de perception, élément considéré comme un incident critique.

Cet incident critique est donc particulièrement important pour une entreprise qui devra s'intéresser au processus de construction et d'évaluation de ce sentiment de justice. Ce processus cumulatif de la construction des théories de la justice organisationnelle apparaît clairement et met en exergue les trois composantes d'un sentiment de justice organisationnelle : la justice distributive, procédurale et interactionnelle (Aquino et al., 1999 ; Cropanzano et al., 2001).

Ces trois types de justice peuvent amener les candidats à mobiliser tous les outils de GRH qui pourraient répondre à ces types : le champ des outils mobilisable est donc ici très ouvert.

La justice distributive

La rareté des ressources pose le problème de leur partage entre les individus. La psychologie sociale a largement abordé cette problématique avec la justice distributive qui se focalise sur « la distribution des conditions et des biens qui affectent le bien-être individuel » (Deutsch, 1975, p. 137). Cette forme de justice est donc centrée sur le résultat obtenu (Adams, 1963 ; 1965 ; Homans, 1961). D'après les auteurs, l'individu mettrait en œuvre un processus en deux phases : élaboration d'un ratio de ses contributions et rétributions puis, comparaison de ce ratio à ceux d'autres référents. S'il constate l'égalité, il éprouve un sentiment d'équité ; dans le cas contraire, il ressent de l'inéquité (sentiment d'injustice).

Dans ce type de justice, les modes de reconnaissance matérielle (salaires, primes, périphériques rapprochés de la rémunération, avantages sociaux) sont identifiés comme des antécédents du sentiment de justice distributive (Ambrose, Arnaud, 2005). Ce type de reconnaissance matérielle est bien souvent l'objet d'une réflexion dans la composition d'un système de rémunération et de sa structure.

La justice procédurale

La justice distributive n'est, pour autant, pas suffisante pour restituer la complexité des sentiments de justice qui prennent également en considération les moyens utilisés pour acquérir des résultats (Rawls, 1987). Ainsi, la justice procédurale analyse les politiques, les procédures, les critères par lesquels un résultat est distribué. Etudiant les différentes procédures de résolution d'un conflit (dans le cadre de poursuites judiciaires), Thibaut et Walker (1978) montrent que les verdicts provenant des groupes ayant un plus haut contrôle du processus sont perçus comme plus justes que les mêmes verdicts avec un faible contrôle du processus, même si le verdict est peu favorable : les personnes acceptent un résultat moindre, si elles considèrent que le processus qui a produit ce résultat est plus juste. Leventhal (1976, 1980) montre ainsi que les procédures doivent être cohérentes, sans biais, bien documentées, impartiales et éthiques.

Sur ce point, la littérature dans le champ du management des ressources humaines a montré que la réactivité de l'entreprise face à une revendication a notamment des effets importants sur la motivation. Meyer et Smith (2000) ont identifié une influence positive de certaines pratiques RH sur la perception de justice procédurale : possibilités de promotion, opportunités de

développement de carrière, l'évaluation de la performance et la satisfaction au regard des avantages sociaux proposés par l'organisation. Paré et Tremblay (2004) ont fait ressortir des relations significatives entre la perception de justice procédurale, d'une part, et les pratiques de reconnaissance, de développement des compétences, de récompenses monétaires, et de partage d'information, d'autre part.

Ce type de justice est donc assez complémentaire du précédent et met en avant l'importance pour une entreprise d'envisager des dispositifs de reconnaissance au sein de procédures qui soient clairement identifiées par les individus.

La justice interactionnelle

La justice distributive et la justice procédurale caractérisent la façon dont doit être formulée une décision juste, mais ne tient pas compte du contexte social (Bies, 2001). Ainsi, la justice interactionnelle se focalise sur la qualité du traitement interpersonnel que les individus reçoivent durant la mise en œuvre des procédures organisationnelles (Bies, Moag, 1986). Elle est donc centrée sur la manière dont les managers se comportent et communiquent avec leurs salariés. Des travaux plus récents subdivisent la justice interactionnelle en deux dimensions : la justice informationnelle (critères de justification et de sincérité) et la justice interpersonnelle (critères de respect et de dignité) (Colquitt, 2001).

Ce troisième type de justice est donc utile pour comprendre que les moyens de reconnaissance qui sont donnés, et les procédures qui les accompagnent, sont importants mais insuffisants pour comprendre le sentiment de justice ou d'injustice perçu par un individu. La dimension interpersonnelle est un élément clé dans la reconnaissance; la manière de faire bénéficier un individu d'un mode de reconnaissance, les interactions entre celui qui donne et celui qui reçoit, la possibilité de disposer d'une information fiable et transparente sur les mécanismes d'attribution des moyens de reconnaissance, les liens sociaux qui s'établissent entre les managers de proximité et les individus, l'importance du management de la reconnaissance, etc. Cette approche de la justice est celle mise en exergue par le philosophe Honneth qui considère que la reconnaissance morale est la plus importante et que la redistribution est seulement un dérivatif (Honneth, 1992). Pour Fraser (in Fraser and Honneth, 2004), la justice sociale ne peut être mise en place que lorsque deux catégories de justice sociale sont présentes : la reconnaissance morale et la redistribution.

LA RECONNAISSANCE, OUTIL DE GESTION DES RH ET PRATIQUES DE GRH.

La reconnaissance est un concept multidimensionnel. Ces dimensions s'articulent autour :

• des moyens financiers et non financiers octroyés aux salariés, c'est-à-dire les éléments associés à la justice distributive. Les deux dimensions associées à la justice distributive peuvent être distinguées selon les moyens octroyés lors de la reconnaissance des salariés. On peut identifier d'un côté une dimension associée aux moyens financiers de la reconnaissance

tels que le salaire, les primes, les récompenses financières, les avantages en nature et, d'un autre côté, une dimension associée aux moyens non financiers tels que les remerciements, la valorisation, le respect, le sentiment d'utilité, l'autonomie, la mise en avant d'éléments individuels ;

- des procédures prévues pour octroyer ces moyens (procédures d'évolution de carrière, de formation, de mobilité), d'où une dimension justice procédurale. Elle concerne les procédures qui permettent aux salariés d'accéder aux moyens de la reconnaissance. Il s'agit des outils d'évaluation tels que l'entretien annuel d'évaluation ainsi que des procédures leur permettant d'évoluer, d'augmenter leur mobilité ou bien encore de se former ;
- des aspects associés à la manière dont est formulée la reconnaissance par les parties prenantes de l'entreprise au moyen d'échanges, de saluts, d'entraide, c'est-à-dire des éléments associés à une justice interactionnelle. Elle est associée à l'ambiance, l'échange dans lequel peut se dérouler la reconnaissance. Ainsi, le fait de se saluer, de s'entraider, de travailler dans de bonnes conditions, d'échanger, de respecter la vie privée sont des éléments caractéristiques de l'interaction nécessaire à la reconnaissance.

Des développements peuvent également permettre de mobiliser tout ce qui concerne les conditions de travail, l'ergonomie, la communication, la santé et la qualité de vie au travail. Le style de management et/ou de leadership est également intéressant et peut valablement être abordé par les candidats.

ÉLEMENTS POUVANT FIGURER DANS UNE CONCLUSION

Il est pertinent de souligner l'importance des formes de reconnaissance (de l'activité, de l'individu / matérielle, non matérielle) au regard des types de justice perçus (procédurale, interactionnelle et distributive) par les individus. Ainsi, les salariés en lien avec différentes parties prenantes seront beaucoup plus sensibles aux formes de reconnaissance s'appuyant sur une justice de type interactionnel, ce qui peut avoir des répercussions sur le comportement au travail (motivation, satisfaction, implication, fidélisation, etc.).

Une mise en lumière du cadre juridique pouvait être pertinente, notamment en ce qui concerne les aspects liés à la rémunération.

PRINCIPAUX POINTS DE CONTENU THEORIQUE MOBILISABLES

Adams J.S. (1963), «Toward an understanding of inequity», *Journal of abnormal and social psychology*, vol.67, n°5, p.422-436.

Adams J.S. (1965), « Inequity in social exchange », Advances in experimental social psychology, New York, Academic Press, vol. 2, p.267-299.

Ambrose M.L., Arnaud, A. (2005), « Are procedural justice and distributive justice conceptually distinct? », in: Greenberg J., Colquitt J.A. (Eds.), *Handbook of organizational justice*, p. 59-84, Mahwah, New Jersey, London: LEA.

Bourcier C., Palobart Y. (1997), La reconnaissance : un outil de motivation pour vos salariés, Paris, Editions d'Organisation.

Brun J.P. (1999), « Une question d'identité… une question de dignité humaine… », propos recueillis par Chantal Hivon, *Revue Echange*, vol. 13, n°2, p. 2-4.

Brun J.P., Brion C., Martel J., Iver H. (2003), « L'évaluation de la santé mentale au travail : une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines », Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité au travail.

Brun J.P., Dugas N. (2005), « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens », Revue internationale de gestion, 2, vol. 30, p. 79-88.

Clot Y (2008) (2008), Travail et pouvoir d'agir, Paris, Presses Universitaires de France.

Dejours C. (2000), « Préface », in : Carpentier-Roy M., Vézina M, Le travail et ses malentendus : enquête en psychodynamique du travail au Québec, Les Presses de l'Université Laval, p. 9-18.

Fraser N. and A. Honneth (2004), « Redistribution or Recognition ? A Political-Philosophical Exchange », New-York

Fraser (2011), Qu'est-ce que la justice sociale?, Paris, La Découverte.

Honneth A. (1992), La lutte pour la reconnaissance, Editions du Cerf.

Lazzeri C., Caillé A. (2004), « La reconnaissance aujourd'hui. Enjeux théoriques, éthiques et politiques du concept », Revue du MAUSS, vol. 1, n°23, p. 88-115.

Locke E.A., Latham G.P. (1990), A Theory of Goal Setting and Task Performance, Prentice-Hall.

Malherbe D., Saulquin J.Y. (2003), « Reconnaissance et GRH : au-delà de l'affirmation d'un mot, un enjeu de représentations », *Congrès de l'AGRH*.

Meyer J.P., Smith C.A. (2000), « HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model », *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), p. 319-331.

Peretti J.M. (2004), Tous reconnus, Paris, Editions d'Organisation.

Rawls J. (1987), La théorie de la justice, Paris, Le Seuil.

Renault E. (2004), « Reconnaissance, injustice, institution », Revue du MAUSS, n°23.

Ricoeur P. (2004), Parcours de la reconnaissance, Paris, Stock.

St Onge S. (2000), « Reconnaître les performances », Gestion, coll. « Racines du savoir ».

St Onge S., Y. Haines III V., Aubin I., Rousseau C., Lagassé G. (2005), « Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail », *Revue Internationale de Gestion*, 2, vol. 30, p. 89-101.

PARTIE DIDACTIQUE

Le libellé de l'épreuve demandait au candidat de mettre ses connaissances théoriques, permettant de répondre à la question, en perspective avec des objectifs cognitifs et méthodologiques afin d'argumenter une transposition didactique.

Une justification des choix étaient attendue. 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.

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 au niveau scientifique.

Les candidats doivent aller vers davantage d'analyse de leur proposition, en précisant par exemple les raisons des choix didactiques et 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 du référentiel BTS AM. Le thème était transversal et plusieurs finalités du référentiel BTS AM étaient appropriées pour intégrer la notion d'innovation dans l'enseignement.

Le choix des candidats a porté principalement sur les finalités 1, 2 et 5. D'autres finalités, pouvaient être pertinentes, selon l'approche choisie par le candidat.

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 cernant le sujet.

Enfin, il a été regretté l'absence dans de nombreuses copies de la 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.

Le jury rappelle que les références théoriques sont nécessaires mais doivent être reliées aux 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 (ou des) 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 manager.

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

SUR LA FORME:

La démarche est de répondre à la question sous la forme d'une composition structurée mobilisant les fondements théoriques et les pratiques des organisations, et de proposer une séance ou une séquence faisant appel à une réflexion didactique et pédagogique. La partie pédagogique ne fait pas appel à une structure normée, au contraire. Il faut retrouver 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.

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:

PREPARATION 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 gestion des ressources humaines, des théories des organisations, management 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 recommande 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.).

SUJET

Information financière et investissement immatériel

La performance d'une entreprise est fondée de plus en plus sur sa capacité à développer ou à acquérir des actifs immatériels et à les mettre en œuvre. Longtemps négligé par le système comptable, le domaine de l'immatériel tient aujourd'hui une place importante dans la recherche en comptabilité et en finance.

A 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.

STATISTIQUES

Répartition des notes	Nombre de candidats	
Copies blanches	1	
Note < 5	35	
5 ≤ note < 8	28	
8 ≤ note < 10	16	
10 ≤ note < 12	8	
12 ≤ note < 14	12	
Note ≥ 14	4	
Total	104	

Moyenne: 6,72/20; écart-type: 3,82

Note la plus haute : 16/20 ; note la plus basse : 0,25/20

ANALYSE DU SUJET

Le sujet invitait à étudier les relations entre l'investissement immatériel et l'information financière. Il était indispensable de définir ces deux notions principales.

L'investissement immatériel est une notion transversale (aspects comptables, financiers et managériaux) qui ne fait pas l'objet d'une définition unanime. Il était d'autant plus impératif de s'attarder sur sa signification que plusieurs termes connexes sont fréquemment employés dans le langage courant ou journalistique (incorporel, intellectuel ou intangible). Le terme intangible est la francisation du terme anglais. Le terme incorporel est réducteur car il fait référence à la terminologie comptable qui évoque les immobilisations incorporelles susceptibles d'être activées (concessions, brevets, licences, marques, logiciels, etc.). Enfin, la notion d'intellectuel « semble accorder une place prépondérante au capital humain, à la connaissance et au savoir-faire »¹.

La polysémie du mot investissement est intéressante : si ce terme évoque une dépense destinée à impacter durablement l'exploitation (horizon temporel de moyen ou long-terme), il peut néanmoins, suivant sa nature et sa finalité, faire l'objet de classifications comptables très différentes, au bilan (actif immobilisé) comme au compte de résultat (charges) ; il renvoie à la finance d'entreprise (décision d'investissement), ainsi qu'à l'analyse économique, dont la notion de *capital* recoupe souvent celle d'investissement. L'expression de "capital immatériel" est d'ailleurs couramment utilisée.

Le périmètre apparaît si large que l'on pouvait ainsi définir la notion d'investissement immatériel par la négative. Elle désignerait alors toute dépense ou capital ne relevant ni du capital financier ni du capital matériel. Il était utile d'énumérer les éléments qui la composent. De nombreuses typologies peuvent être mobilisées²: le capital fournisseurs, le capital de réputation (marque, publicité, éthique), le capital intellectuel (innovation, technologie, recherche et développement, brevets, etc.), le capital organisationnel (processus, contrôle, politique qualité, supply chain, système d'information), le capital clients et le capital humain (compétence, recrutement, formation).

Il pouvait être utile de rappeler brièvement le contexte d'une économie "tertiarisée", au sein de laquelle l'immatériel occupe une part croissante des dépenses, même si leur nature peut varier suivant le secteur (par exemple, prépondérance des dépenses d'action commerciale ou de publicité dans l'agro-alimentaire, alors que l'effort de recherche apparaît assez faible, à l'inverse des industries de biens d'équipement).

La discussion autour de l'expression d'information financière gagnait à dépasser la seule information comptable. Contrairement à cette dernière qui est règlementée et normalisée par des référentiels potentiellement inaptes à appréhender les spécificités de l'investissement immatériel, l'information financière désigne de façon plus large l'ensemble des informations de nature monétaire qui sont diffusées obligatoirement ou volontairement par les entreprises à destination

35

-

¹ Bessieux-Ollier C. et Walliser E., « Le capital immatériel. Etat des lieux et perspectives », Revue française de gestion, n°207/2010

² Voir Bouden I. et Casta J.-F., Management du capital immatériel, 2013, p.77-98

de leurs parties prenantes : communication financière, business plans, méthodes d'évaluation, prix de cession interne, etc.

L'information financière peut également s'entendre à l'intérieur d'un groupe de sociétés (reporting interne versus reporting externe). On pouvait néanmoins souligner que dans les normes IFRS, on ne parle plus d'information comptable mais d'information financière. L'objectif de l'information financière semble double. Elle doit mesurer la performance de l'entreprise c'est-à-dire sa capacité à créer de la valeur. Mais elle doit aussi permettre de piloter et d'améliorer cette performance.

Ainsi, on pouvait construire une réflexion autour de la capacité l'information comptable et financière à valoriser et rendre compte de manière "pertinente" des investissements immatériels réalisés par les entreprises, en soulevant la difficulté à satisfaire des principes, destinataires, et objectifs parfois en conflit. Au-delà, il pouvait être intéressant de réfléchir au pilotage du capital immatériel par des systèmes d'information adaptés, dans une logique d'amélioration de la performance financière.

Le sujet permettait de mobiliser un grand nombre de concepts issus non seulement du champ comptable, mais également de la finance d'entreprise et du contrôle de gestion.

La référence aux référentiels, principes, et normes comptables était importante, la classification et la valorisation des investissements immatériels nécessitant souvent d'opérer des arbitrages difficiles. Les bonnes copies ont mis en évidence les "conflits" entre principes comptables soulevés par certains investissements immatériels.

Un retour sur les définitions comptables d'actif et d'immobilisation incorporelle permettait d'expliquer et de discuter en détail des possibilités et modalités d'activation de différents types d'investissements immatériels : frais de recherche et développement, logiciels etc. Concernant le personnel, on peut remarquer que l'enregistrement à l'actif des contrats de joueurs professionnels démontre la capacité du PCG à valoriser le "capital humain" lorsque certaines conditions d'activation sont réunies (coût d'acquisition individualisé, clauses contractuelles assurant le contrôle du joueur, marché de transferts etc.)

Une comparaison entre le PCG et d'autres référentiels était appréciable : en particulier, les normes IFRS (IAS 38 *Intangible Assets*) offrent une possibilité de réévaluation des immobilisations incorporelles hors goodwill à leur juste valeur sous certaines conditions (existence d'un marché de référence). Certaines dépenses publicitaires *(direct-response advertising)* sont activables en normes américaines GAAP, lorsqu'il est possible de rattacher individuellement la dépense aux produits, et que les avantages économiques futurs peuvent être estimés de manière fiable statistiquement.

La notion d'écart d'acquisition (goodwill) était un point d'articulation possible de la réflexion. L'enregistrement du goodwill comme immobilisation incorporelle conduit à valoriser au bilan des investissements immatériels que les normes comptables ne reconnaîtraient pas en l'absence d'acquisition (ex. réputation d'une marque, clientèle, qualité et efficacité des processus, compétences du personnel de l'entreprise acquise, "millions de visiteurs uniques" de services en ligne etc.).

Une discussion sur les modalités d'amortissement ou de dépréciation du goodwill suivant le référentiel comptable était utile, car elle conduisait à s'interroger sur les marges de manœuvre laissées aux entreprises dans l'évaluation de leurs investissements immatériels dès lors que ces derniers résultent de l'acquisition d'une autre entité. Depuis les travaux fondateurs de Watts et Zimmerman³ en 1978, la recherche en comptabilité s'intéresse aux incitations et outils menant les dirigeants à influencer la perception des parties prenantes sur la situation financière de l'entreprise, et la littérature récente⁴ suggère que les tests de dépréciation du goodwill offrent une latitude facilitant le lissage du résultat ; autrement dit, les incertitudes liées à la valorisation des investissements immatériels sont des sources de manipulation de l'information financière.

Ces risques amenaient à réfléchir à la pertinence (vis-à-vis de quels destinataires et objectifs) d'une convergence des méthodes comptables de valorisation vers la juste valeur et la logique prospective de la finance d'entreprise, dont les choix d'investissement s'appuient sur l'actualisation des flux futurs. Cette réflexion invitait à discuter de la multiplicité des méthodes d'évaluation, et de la divergence souvent très prononcée de leurs conclusions dans le domaine de l'immatériel. Des exemples récents d'acquisitions dans les NTIC pouvaient être mobilisés.

La réflexion gagnait ensuite à s'intéresser aux relations entre les investissements immatériels et l'information financière "au sens large", en considérant notamment la question du pilotage de ces investissements au sein de l'entité. De nombreux concepts et outils issus du contrôle de gestion pouvaient utilement être mobilisés.

Une référence aux travaux de Kaplan et Norton⁵ (1992) était ici pertinente, car l'enjeu du tableau de bord prospectif n'est pas seulement d'identifier des indicateurs de pilotage de différents axes stratégiques (clients, processus, apprentissage, finance), mais surtout de mieux appréhender les *liens* entre les indicateurs non-financiers et la performance financière de l'entreprise. Un tel outil de pilotage permet donc de mesurer à la fois l'efficacité des investissements immatériels — par exemple, au niveau du capital humain, en étudiant l'impact des dépenses de formation sur les

³ Watts R.L. et Zimmerman J.L., « Towards a Positive Theory of the Determination of Accounting Standards », *The Accounting Review*, vol. 53, Janvier 1978, p. 112-134.

⁴ Ramanna K. et Watts R.L., « Evidence on the Effects of Unverifiable Fair-Value Accounting », August 31, 2007, Harvard Business School Working Paper No. 08-014.

⁵ Kaplan R. et Norton D., « Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance », *Harvard Business Review*, Janvier-Février 1992,

compétences du personnel — et l'effet indirect de ces investissements sur les résultats financiers de l'entreprise, par la hausse de la qualité ou par les innovations permises par ces nouvelles compétences.

La production et la diffusion d'informations sur la performance sociale, renforcées par le contexte réglementaire (loi NRE), et les normes émergentes de reporting social, pouvaient également être discutées.

Pour finir, les enjeux soulevés par l'immatériel au sein des groupes de sociétés et dans un contexte international étaient intéressants. Au-delà des problématiques de reporting et de pilotage, les enjeux fiscaux pouvaient également être évoqués : évolution du régime de TVA sur les prestations de services dans l'UE, délocalisation des bénéfices par des prix de transfert de prestations immatérielles difficiles à évaluer, etc.

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 qu'ils soient compréhensibles et assimilables dans un contexte spécifique, en l'occurrence aux apprenants d'une formation 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 délimitations 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 justifier 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'expliciter 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 a 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 puisqu'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 d'une STS CGO. Pour traiter de l'information financière et de l'investissement immatériel, les rattachements à des processus aussi différents que la gestion des immobilisations et des investissements, le pilotage de la performance, voire les relations avec les salariés, peuvent tous répondre aux attentes, si toutefois le choix était justifié et la contextualisation pertinente vis-à-vis du sujet.

COMMENTAIRES DU JURY

SUR LE FOND

Le jury tient à souligner un réel effort des candidats à la préparation de l'épreuve et relève l'existence d'excellentes copies. Néanmoins, le jury regrette que globalement la transposition didactique soit seulement effleurée à cause d'un manque de justification, et quelquefois sans lien avec les aspects scientifiques.

Quelques candidats ont développé une analyse focalisée sur la performance financière actionnariale ou le traitement comptable de l'investissement en négligeant les autres parties prenantes intéressées par l'information financière. La mise en relation des concepts énoncés dans le sujet n'a pas toujours été réalisée de façon pertinente, le thème de l'investissement en général l'emportant sur toute autre considération.

Le questionnement permet de mobiliser des concepts divers. L'information financière peut résulter d'un traitement comptable, destinée au marché, matière première de rapports d'analyse ou de tableaux de bord. L'investissement immatériel ne se limite pas à des éléments incorporels comptabilisés (par exemple, une marque ou un fichier clients créés). L'aspect financier et l'investissement n'ont pas le même horizon temporel (court terme / long terme). Les définitions de ces concepts doivent apparaître clairement dans l'introduction.

Le jury rappelle que les termes du sujet doivent être définis par le candidat. Le questionnement, construit à partir de ces définitions, est à la base de la formulation de la problématique ; il est mis en évidence dans l'introduction et ne peut être remplacé par un simple énoncé de notions théoriques ou d'exemples. La problématique fait l'objet d'une formulation claire.

Par ailleurs, la problématique permet aussi de cerner les champs disciplinaires qui seront mobilisés. Pour apporter une réponse claire à la question posée dans l'introduction, les champs d'étude ne doivent pas être trop larges (exemple : l'investissement ou les immobilisations), cela risque de déséquilibrer le développement. Dans quelques copies, l'absence ou le peu de soin apporté aux définitions a conduit le candidat à traiter la communication financière, les appels d'offres, les décisions stratégiques, tout cela de manière globale. On s'éloigne alors du sujet.

Le jury doit comprendre comment la problématique a émergé : c'est l'enjeu de l'introduction. L'introduction doit être un cheminement mettant en évidence le raisonnement du candidat pour passer du sujet à l'annonce du plan. Elle doit partir des termes du sujet et de leur définition, pour les contextualiser, montrer leurs liens, les paradoxes qu'ils posent et aboutir à une problématique clairement énoncée et l'annonce d'un plan justifié (qui constitue le chemin emprunté par le candidat pour apporter des éléments de réponses à la problématique). Le défaut de problématique claire, conduit à produire une composition qui manque de cohérence et de pertinence.

Le jury s'attend à ce que la composition comprenne, à la suite de l'introduction, une partie théorique (présentation structurée des aspects scientifiques du sujet), suivie d'une partie didactique et pédagogique (justification et présentation des choix pédagogiques opérés pour une séance). Ces deux parties doivent être présentées et liées ; elles doivent également être cohérentes. Le candidat doit notamment construire son filtrage didactique et sa mise en œuvre pédagogique à partir des concepts développés dans la partie théorique. La problématique sert à avoir un fil conducteur : une partie théorique sans lien avec la problématique manque de cohérence.

Le jury a relevé que de nombreux candidats ont négligé la partie théorique, et sont passés très rapidement à la transposition didactique. Parfois, les développements se sont focalisés sur des domaines restreints (les systèmes d'information, la gestion financière, le traitement comptable des immobilisations, la production immobilisée d'un logiciel). Ceci conduit à une composition incomplète et parfois hors sujet.

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 suffit pas. Il est recherché une précision, un détail dans les périodes de référence, des exemples. Les candidats doivent également éviter les affirmations sans fondement théorique ainsi que les partis pris idéologiques pour ne s'en tenir uniquement qu'aux aspects scientifiques du sujet. Ainsi, les candidats doivent clairement citer les théories mobilisées ainsi que les auteurs de référence ayant travaillé sur celles-ci en mettant clairement en évidence leurs apports. Ils doivent éviter de faire des fautes dans leur nom.

Le jury n'apprécie pas le plaquage 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 donc que les auteurs et les concepts cités soient justifiés et pertinents par rapport au thème proposé.

Le jury rappelle aux candidats que la spécialité dominante doit rester la comptabilité et ne pas dériver vers le management, l'économie ou encore le droit. Ces champs disciplinaires peuvent aider à la construction de la réflexion mais en aucun cas constituer le principal champ d'analyse.

La partie pédagogique est souvent considérée comme superficielle. Très peu de candidats ont réellement explicité leur transposition didactique et leurs choix pédagogiques ; ceci 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.

La partie pédagogique permet de justifier les processus et les champs disciplinaires retenus pour la transposition didactique, l'année de formation (première ou deuxième année) et le moment dans l'année scolaire où le support de formation sera utilisé. Un cas détaillé et chiffré n'est pas demandé. Il s'agit plutôt de décrire le type de travail qui serait soumis aux étudiants, sans pour autant le concevoir de manière approfondie. Quelques candidats ont présenté des listes de questions à soumettre aux élèves, 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 attendue mais la justification des choix pédagogiques.

Il faut s'interroger sur le type de questions utiles aux étudiants pour appréhender les principaux enjeux soulevés par le sujet et discuter les points susceptibles de soulever des difficultés d'ordre pédagogique. Les supports de formation et d'évaluation doivent permettre d'aborder des notions importantes : le niveau attendu de ces supports, bien qu'accessible aux étudiants, doit 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 que la forme d'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.

Le concours de l'agrégation nécessite de solides connaissances théoriques et techniques 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 (introduction, développement, conclusion). Le jury attendait en particulier :

- Une introduction avec énoncé de la problématique
- Une première partie théorique articulée par un plan et un fil conducteur cohérents (avec sous-parties, transitions, et une première conclusion intermédiaire).
- Une seconde partie présentant de manière justifiée le filtrage didactique, la mise en œuvre pédagogique, les supports argumentés.

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

Les candidats négligent parfois les règles fondamentales d'orthographe et de syntaxe. Dans le corps de sa rédaction, le candidat doit veiller à ne pas écrire d'abréviations, à toujours définir les sigles et à se relire pour limiter les fautes.

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 attendue dans ce type de concours.

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.

Les théories citées doivent être en rapport avec le sujet proposé, et non pas des théories "plaquées" quel que soit le problème. Les apports théoriques, lorsqu'ils sont pertinents et suffisamment développés, permettent d'enrichir les copies et sont très appréciés du jury.

La lecture d'articles et d'ouvrages académiques est indispensable. La seule consultation de manuels de niveau BTS ou DCG 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. Ce recul didactique permet de *justifier* la transposition et les supports de formation et d'évaluation proposés, une telle justification représentant une attente centrale du jury.

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.
- Revues 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 »...
- Revues 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

La grande distribution, modèle dépassé?

Les formats et canaux de distribution évoluent et offrent de nouvelles options à la fois aux producteurs et aux consommateurs. Ces évolutions imposent à la grande distribution de repenser ses relations amont et aval et de trouver de nouveaux relais de croissance.

À partir du sujet proposé, vous présenterez une séquence pédagogique mettant en valeur, successivement et de façon cohérente, vos réflexions théoriques puis votre démarche didactique et pédagogique dans le cadre d'un enseignement destiné à des étudiants d'une STS commerciale de votre choix.

Votre proposition sera construite en vous appuyant sur l'environnement professionnel de la section.

Vous vous attacherez à structurer votre propos et à justifier clairement vos choix.

STATISTIQUES

Répartition des notes	Nombre de candidats	
Copies blanches	1	
Note < 5	73	
5 ≤ note < 8	62	
8 ≤ note < 10	49	
10 ≤ note < 12	34	
12 ≤ note < 14	16	
Note ≥ 14	14	
Total	249	

Moyenne: 7,2/20; écart-type: 3,8

Note la plus haute : 16/20 ; note la plus basse : 1/20

PRESENTATION DU SUJET

Si la formulation du sujet, mêlant clairement théorie, didactique et pédagogie, a pour objectif d'inciter les candidats à lier étroitement ces trois éléments dans leur développement, il est requis qu'apparaissent trois étapes :

- 1 La réflexion sur la problématique basée sur concepts, auteurs et pratiques d'entreprises concernant le thème. C'est la largeur, la profondeur et l'actualisation de ce socle de connaissances qui permettent à l'enseignant de l'adapter et de le contextualiser à un enseignement. Cette partie doit donc être problématisée.
- **2 La réflexion didactique**, c'est-à-dire la transposition de tout ou, plus fréquemment, partie 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. Il est attendu du candidat qu'il recherche la meilleure façon d'interpeller, d'illustrer, d'enseigner ou de faire appliquer en choisissant parmi l'ensemble des possibilités offertes à un enseignant. La mise en activité des apprenants, qu'elle soit individuelle et/ou collective, telle qu'elle est attendue dans les programmes ou les référentiels, est au cœur du dispositif pédagogique à mettre en place.

Il revient au candidat de souligner, tout au long de sa proposition, la cohérence entre ces trois étapes. Il est encore trop fréquent de lire des copies présentant deux parties, l'une dite théorique, l'autre dite pédagogique sans lien établi l'une avec l'autre. Le jury est particulièrement attentif à ce que les parties s'enchainent logiquement et de façon justifiée. De plus, la partie didactique et pédagogique, qui constitue l'une des spécificités de ce concours interne de recrutement et lui donne toute sa cohérence, ne doit pas être négligée. Par ailleurs, une sanction allant jusqu'à deux points pouvait être appliquée aux copies contenant trop de fautes d'orthographe ou de grammaire.

Composer 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 met en avant. Il n'y a pas de solution unique ni 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 formel mais uniquement des attendus et 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. Trop de copies ne satisfont pas une ou plusieurs de ces exigences.

Le jury souhaite mettre en exergue deux points. Il n'est pas possible de construire une argumentation sur la base de termes non définis et non délimités. Le travail de définition, de discussion des termes et de délimitation est indispensable pour se livrer à un exposé construit et cohérent. Seules quelques copies parmi les centaines corrigées ont véritablement mené à bien cet exercice. Ainsi les caractéristiques d'un prétendu « modèle de la grande distribution» ont très rarement été évoquées. Or, pour discuter du caractère dépassé ou pas d'un modèle, il est indispensable d'en définir les fondements. Cette absence de réflexion argumentée sur les constituants du « modèle de la grande distribution », qui permettait de nourrir et de structurer la réflexion a été fortement pénalisée par le jury, cela d'autant plus que l'importance de cette phase de l'introduction est régulièrement soulignée dans les rapports du jury parus ces dernières années.

Le second point concerne la formulation d'une problématique. Cette année, le sujet était formulé sous forme de question. La problématique n'est pas la simple répétition de cette question ou pire, une question différente abruptement posée à la fin de l'introduction. La problématique émerge d'un travail sur les termes du sujet et sur les liens qu'ils partagent. Ce travail doit permettre une appropriation du sujet qui aboutit à une problématique traitable dans le cadre d'un inventaire des connaissances en temps restreint. Le plan adopté répond directement à la problématique soulevée par le candidat, son annonce permettant de dégager la structure de la réponse choisie.

REFLEXION THEORIQUE ET CONCEPTUELLE

Dans cette partie, le candidat doit montrer qu'il est capable de réfléchir sur les liens, les associations théoriques et pratiques entre les différents éléments du sujet. Il n'est pas exigé qu'il traite toutes les pistes mais il est attendu qu'il montre qu'il s'est approprié les concepts et qu'il sait les articuler les uns avec les autres. Il est particulièrement apprécié d'un candidat qui décide de laisser de côté une voie possible de traitement du sujet qu'il justifie son choix en introduction. À défaut, le correcteur pense que cet aspect du sujet lui est inconnu.

Il convient de rappeler que la réflexion théorique et conceptuelle doit être structurée, en réponse à une problématique ; les titres apparents et éléments conclusifs, c'est-à-dire porteurs de l'idée clé, sont appréciés sans être formellement requis.

Enfin, cette année, les candidats ont été tentés par la formulation de recommandations [en l'occurrence à la grande distribution]. Ce n'est pas l'objet de l'exercice et le candidat peut très bien mener une réflexion sur des tendances, des innovations qui lui paraissent plus ou moins appropriées sans se placer dans une posture de consultant peu convaincante.

REFLEXION 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. Il faut donc d'abord décider de ce qui, à l'intérieur de l'inventaire des connaissances, doit être transposé avant de penser à la séquence.

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 conçues avec l'équipe pédagogique.

Les points à envisager peuvent être les suivants :

- le choix de la section, qui 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, qui 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 davantage la pertinence de la réflexion que le choix lui-même qui est évalué.
- la mobilisation de l'équipe pédagogique 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 existe généralement 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. Rappelons que les objectifs doivent être connectés à la fois au sujet et à l'inventaire théorique et conceptuel réalisé par le candidat.
- l'insertion de la séquence dans la progression générale de l'ensemble des enseignements : les choix s'opèrent en fonction notamment des pré-requis, qui doivent être définis. Doivent être précisés également les activités à prévoir pour que les étudiants préparent la séquence ainsi que les activités proposées en prolongement de la séquence.
- 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 PEDAGOGIQUE

Là encore, il n'existe 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 THEORIQUE

La grande distribution est un format déjà ancien qui n'a cessé d'évoluer et de gagner en importance, modifiant profondément les modes de consommation, restructurant les circuits de distribution, renversant le rapport de force entre le producteur et le distributeur. Le modèle de l'hypermarché, point névralgique d'un centre commercial, constitue certainement l'image la plus immédiate de la grande distribution. Mais au-delà de cette image, la grande distribution, qu'elle soit alimentaire ou spécialisée, obéit à des constantes qui définissent son modèle : un assortiment généralement large, proposé en libre-service, dans des surfaces de vente de grande taille (> 400 m² pour un supermarché), le plus souvent à la périphérie des villes avec, de toute façon, des possibilités importantes de parking, à des prix relativement bas garantis par une forte concentration des achats et des volumes de vente importants.

Dans l'ensemble, ce modèle a assuré le succès de la grande distribution, consolidé par le développement des marques de distributeurs dont la production est souvent sous-traitée aux entreprises proposant leur marque de producteur.

Mais des signes d'essoufflement sont apparus au cours des dernières années. Le chiffre d'affaires des supermarchés et des hypermarchés a connu une phase assez longue de stagnation alors que la consommation continuait de progresser. Au plan sociétal, la grande distribution est régulièrement accusée de promouvoir une consommation de masse non soutenable. En amont, les tensions avec les producteurs sont fréquentes, le rapport de force tendant à se déséquilibrer. La progression du commerce en ligne donne aux producteurs des opportunités de contournement de la grande distribution et l'émergence d'acteurs comme Amazon qui récrée en ligne le modèle du « tout sous le même toit », est aussi une menace pour la grande distribution physique.

Ces évolutions, dans un contexte de ralentissement de l'activité conduisent à s'interroger sur les éléments constitutifs du modèle économique de la grande distribution. Même s'il est difficile de généraliser le propos et d'englober l'ensemble des enseignes, le sujet invite à réfléchir sur l'usure des formats de distribution que McNair (1957) jugeait difficilement évitable et décrivait sous la forme d'une roue de la distribution. Il invite aussi à s'interroger sur les capacités d'adaptation de la grande distribution à un environnement économique et des aspirations des consommateurs en mutation. La problématique pouvait ainsi s'intéresser aux facteurs et aux signes d'usure du modèle et aux réponses mises en œuvre par les enseignes.

La réflexion théorique pouvait donner une place importante aux exemples de pratiques, à condition néanmoins qu'elles ne deviennent pas l'argument. Par exemple, le *click and collect* est une réponse intéressante à la concurrence des distributeurs en ligne car elle révèle une volonté de concilier l'adaptation aux nouveaux usages numériques des clients à l'exploitation d'un point fort de la grande distribution : la mise à disposition rapide du produit. C'est aussi un moyen de recréer du trafic en magasin et d'augmenter le panier moyen en suscitant des achats de produits complémentaires et des achats impulsifs. Le *drive* est une autre de ces adaptations qui est loin d'avoir des effets aussi profitables. Le client gagne en contrôle et limite ses dépenses.

Le plan pouvait certes articuler deux parties, la première évoquant les signes d'usure, la seconde les modes d'adaptation. Mais il était plus intéressant de structurer le propos de façon thématique en fonction d'éléments clé du modèle de la grande distribution. Par exemple, on pouvait consacrer une partie de la réflexion aux relations entre les distributeurs et les producteurs. La grande distribution parvient à concilier des prix bas et une rentabilité intéressante en jouant sur une politique d'achat agressive et des volumes de vente importants. L'usure vient de la tension très forte, souvent jugée insurmontable, qu'a imposé le mouvement de concentration de la grande distribution. Cette puissance d'achat permet d'imposer des conditions drastiques pour le référencement (marges arrières, producteurs obligés de produire des marques de distributeur,...). Mais l'internet offre des possibilités de contournement nouvelles ; les initiatives de vente directe se multiplient et sont souvent soutenues par un consommateur en quête de proximité de sorte que la grande distribution doit petit à petit changer son offre et, pour une part de moins en moins négligeable de l'assortiment, développer une politique d'achat plus locale, autonome par rapport à la centrale d'achat. On pouvait évoquer comme autre thème les limites de l'implantation géographique périphérique souvent nécessaire pour proposer de larges assortiments, la difficulté croissante à justifier le déplacement en périphérie (les modèles fondés sur l'enchantement de l'expérience en magasin semblant atteindre leurs limites comme le suggère le recours croissant au drive). En réaction, la grande distribution redécouvre la proximité et se développe dans des réseaux de supérettes, notamment dans le centre des villes. La théorie de l'accordéon de Hollander pouvait ici être mobilisée.

APPROCHE DIDACTIQUE

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 peut en revanche être conçu comme une illustration à la fois moderne et « impliquante » pour les étudiants sur des contenus véhiculés par la formation.

Les éléments qui suivent ne servent qu'à donner un exemple de contenu cohérent sur ce sujet.

• le choix de la formation

Le choix du BTS Management des unités commerciales (MUC) était adapté, dans la mesure où les étudiants de BTS MUC sont amenés fréquemment à choisir pour terrain de stage, voire comme univers professionnel post BTS, la grande distribution

Le choix de l'enseignement (piste possible, mais de nombreuses autres possibilités existent)

Unité de formation: développement de l'Unité commerciale (U6) représente un cadre adapté car il s'agit d'avoir une réflexion générale sur la grande distribution plus propice en DUC qu'en GRC, dans la mesure où le cours de DUC est un cours de marketing sur les réseaux, alors que le cours de GRC est plus orienté Unité Commerciale.

Positionnement dans la formation: programme de 2ème année, car en première année le cours de DUC se concentre sur les bases du marketing ainsi que sur le marché des produits et services. En deuxième année le programme aborde en S43, le marketing des réseaux. Le sujet pouvait être abordé sous différents angles dans ce cadre (les relations producteurs/distributeurs, les stratégies de développement des réseaux,...)

Compétences professionnelles visées :

- C6 : rechercher et exploiter l'information nécessaire à l'activité commerciale
- Compétences terminales : assurer la veille commerciale (l'étudiant doit être capable de connaître et suivre les évolutions de son secteur d'activité)

Savoirs associés :

- **S43 la mercatique des réseaux d'unités commerciales,** plus particulièrement, **S431**: les réseaux d'unités commerciale (on peut se focaliser sur les rapports de force entre la grande distribution et les fournisseurs : thème abordé dans la partie théorique).

Transversalités:

- Programme de management 1^{ère} année thème : élaborer une stratégie : diagnostic interne – diagnostic des ressources (ressources intangibles mercatiques : marque, notoriété ...)
- Programme de management 2^{ème} année thème: mobiliser les ressources: culture d'entreprise
- Programme de droit (2^{ème} année thème : L'immatériel dans les relations électroniques (en particulier, l'immatériel et la protection de la personne).

Formulation des objectifs

Objectifs généraux :

- valider des acquis en termes de savoirs S43

Objectifs cognitifs pour les étudiants :

- ⇒ Analyser les risques de conflits entre producteurs et distributeurs.

Objectifs méthodologiques pour les étudiants :

• intégrer et mettre en œuvre la démarche de projet.

PROPOSITIONS PEDAGOGIQUES

Modalités de formation :

On peut envisager plusieurs possibilités. Dans la séquence de cours consacrée aux relations producteurs/distributeurs, **une séance** est consacrée aux causes des relations difficiles entre ces deux acteurs, puis aux formes de conflits pour terminer sur les partenariats .

Pour animer la séance, il est possible de :

- prendre appui sur les observations et pratiques des étudiants en stage (expliquer selon quelles modalités),
- prendre appui sur des situations réelles (expliquer lesquelles),
- recourir à des témoignages de professionnels (précisez le type de professionnels, par exemple des community managers).

On peut envisager, une **séance de travaux dirigés** qui permet, à partir de situations variées (contextes d'enseignes différentes proposés à des petits groupes d'étudiants) de traiter des différents axes de réflexion correspondant aux lectures possibles du sujet :

- exemples de litiges entre fournisseurs et distributeurs,
- recherches sur la législation concernant la coopération commerciale (anciennes marges arrières),
- exemples d'accords de partenariats entre distributeurs et producteurs.

Dans le cadre de la préparation des projets de développement de l'unité commerciale (PDUC), il peut être intéressant de travailler à la fois sur la démarche de projet et sur les concepts proposés. Les travaux dirigés sont alors à privilégier. L'étudiant exploite son parcours personnel en entreprise mais également commence ou continue sa préparation à l'épreuve, en nourrissant son dossier professionnel, notamment sur la première partie de son dossier, concernant le diagnostic.

Organisation: Planification, Ressources, Animation, Suivi

Ces points dépendent des choix effectués supra. Dans tous les cas, une réflexion sur l'évaluation des acquis doit être intégrée (évaluation formative – outils de suivi mis en œuvre...)

Évaluation certificative :

Attention, une modification des épreuves intervient à la session 2015. Désormais, l'épreuve E6 porte exclusivement sur le projet de développement de l'unité commerciale. Cette épreuve en contrôle en cours de formation consiste à proposer un dossier professionnel et s'appuie sur un projet de développement d'une unité commerciale en cohérence avec la politique globale du réseau dont elle fait le plus souvent partie. Ce thème ne peut être ignoré dans le dossier de l'étudiant, puisque les relations entre le réseau et les fournisseurs doivent être maîtrisées dans la première partie du dossier de PDUC. Ce thème peut faire l'objet de questionnement lors de l'évaluation par les professeurs référents en CCF.

COMMENTAIRES DU JURY

Le sujet proposé cette session engage la capacité des candidats à identifier et analyser des évolutions majeures du marketing, plus particulièrement de la distribution. Il est, pour un enseignant de la spécialité, capital de parvenir à saisir les évolutions de ce secteur, en particulier pour ceux qui seront amenés à enseigner dans des STS commerciales. Très clairement, l'actualité des connaissances était un pré-requis pour traiter le sujet.

SUR LE FOND

Cette remarque devient récurrente mais il convient de la répéter pour inviter les futurs candidats à bien se préparer. Beaucoup 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 pertinentes, reposant sur une discussion et une mise en lien des termes du sujet. Dans un très grand nombre d'entre elles, le développement commence sans qu'à aucun moment, la notion centrale de modèle de la grande distribution n'ait été définie et discutée. Cela conduit le plus souvent à un exposé « plat », descriptif et sans valeur ajoutée. Cela favorise une dérive vers le hors-sujet ou vers des développements convenus et simplificateurs.

L'introduction est l'espace adéquat pour se poser des questions et faire des choix mais cela passe par l'examen minutieux des termes du sujet.

Le jury a globalement noté la pauvreté conceptuelle des copies sur ce sujet. Il est vrai que le champ plus ciblé de la distribution et un sujet formulé sous forme de question ont pu déstabiliser les candidats. Mais ces variations font partie de l'épreuve et le candidat doit s'y préparer. L'actualité du thème a permis à une majorité de candidats d'évoquer des pratiques (*drive, click and collect...*). Il est néanmoins essentiel de rappeler que la mise en avant d'une pratique, qu'elle soit sectorielle ou propre à une entreprise, a une valeur d'illustration. Pour devenir un véritable argument, elle doit être reliée à des concepts ou à des enjeux stratégiques en marketing.

La partie didactique et pédagogique est un exercice difficile car il impose de relier et d'intégrer certaines des connaissances exposées dans le développement théorique, dans une séquence de cours dont la thématique est souvent plus large. Les difficultés à cerner le rôle de cette partie didactique permettant de faire le lien entre la théorie et la pédagogie persistent.

Le cadrage didactique ne consiste pas seulement à spécifier une section d'application et une partie du référentiel. Son objectif est d'expliquer comment le sujet proposé peut s'insérer dans ce référentiel. Le lien est le plus souvent indirect, laissant aux candidats un certain nombre de possibilités. Le candidat doit montrer qu'il fait un choix et le justifier. À cet égard, le jury recommande fortement aux candidats d'établir une liste de deux ou trois possibilités de transpositions didactiques avant d'expliquer pour quelles raisons il choisit l'une et renonce aux autres.

La séquence pédagogique proposée s'éloigne encore, dans de nombreuses copies, du sujet principal et perd de vue l'essentiel. Beaucoup de propositions sont irréalistes ou trop longues. De plus, il est encore fréquent qu'aucune modalité d'évaluation ne soit proposée.

SUR LA FORME

La très grande majorité des copies respecte la séquence : exposé scientifique / cadrage didactique / proposition pédagogique. Cette logique est désormais bien comprise.

Un nombre non négligeable de copies présente des fautes d'orthographe étonnantes pour des candidats déjà enseignants. Il est compréhensible de trouver quelques scories car l'épreuve est variée et exigeante dans un temps relativement court. Il est en revanche difficile pour le jury de donner une bonne note à des copies dans lesquelles l'orthographe et la grammaire sont déficientes.

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 lauréat de l'agrégation a vocation à enseigner en section de technicien supérieur. Il doit donc disposer du niveau de connaissances théoriques et méthodologiques suffisant, c'est-à-dire un niveau supérieur à celui du diplôme afin de disposer du recul nécessaire. Enseignant en filière professionnelle, il doit également bien connaître la réalité du marketing dans la pratique des

entreprises et se tenir informé des évolutions majeures. Enfin, au-delà de l'écriture des référentiels ou des programmes, qui est plus ou moins datée, son niveau de connaissance doit être en permanence actualisé afin de correspondre à la réalité du moment.

Le candidat doit être capable de contextualiser le sujet, de le circonscrire, d'en définir les termes, de poser une problématique et d'énoncer un plan, quelle que soit la forme du sujet associative ou interrogative. Il doit 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, sans s'y substituer.

Au niveau didactique, le candidat doit 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 séance (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, 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.

Les recommandations du jury en la matière sont les suivantes :

- 1. Proposer une séquence pédagogique dont le format est en adéquation avec l'importance du sujet dans le référentiel.
- 2. Bien expliquer le lien entre la transposition didactique et la séquence proposée, notamment montrer en quoi celle-ci répond aux objectifs dégagés par le candidat.
- 3. Proposer systématiquement une évaluation en décrivant même sommairement le support d'évaluation.
- 4. Ne pas hésiter à mettre en place des formats originaux, des pratiques pédagogiques innovantes pour peu que l'ensemble soit réaliste en termes de moyens, de temps dégagé et de niveau.

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.

La mobilité au cœur des organisations

La mobilité est au cœur des préoccupations de tout DSI et ce d'autant que les utilisateurs la recherchent de plus en plus. Cette mobilité et les problématiques engendrées s'expriment à travers des acronymes comme BYOD (Bring Your Own Device - Apportez vos appareils personnels) ou MDM (Mobile Device Management - Gestion des terminaux mobiles). Tout ceci est induit par les technologies qui mettent à la disposition des utilisateurs des outils (smartphones, tablettes) associés à des applications permettant, entre autres, de naviguer sur Internet, de traiter ses mails, de se connecter aux réseaux sociaux...

En conséquence, la majorité des concepteurs de logiciels proposent des versions mobiles de leurs applications afin d'en faciliter les accès. Mais derrière ces "technologies" de la mobilité, les DSI doivent faire face à de multiples problèmes liés tant à des préoccupations techniques, organisationnelles, humaines qu'à des contraintes juridiques au sein de l'organisation dont ils ont la charge.

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 SIO (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 d'évaluation. Vous justifierez clairement vos choix.

STATISTIQUES

La distribution des notes se décompose ainsi :

- 9 copies ont moins de 6/20; elles sont hors sujet ou ne traite que très partiellement le sujet,
- 13 copies ont entre 6/20 et 10/20; le sujet est abordé mais souvent dans une seule dimension,
- 3 copies ont entre 10/20 et 15/20; le sujet est couvert mais avec des lacunes soit théoriques, soit dans la partie pédagogique,
- 5 copies au-dessus de 15/20 ; le sujet est traité complètement dans les parties théoriques et didactiques.

ANALYSE DU SUJET

Le sujet proposait une réflexion sur le développement de la mobilité au travers de l'apparition de nouvelles modalités comme le BOYD, cette réflexion devant permettre une étude d'application didactique et pédagogique destinée à des étudiants de la STS services informatiques aux organisations.

Au travers d'un plan permettant de couvrir une argumentation, le sujet débouchait sur une recherche des objectifs pédagogiques et méthodologiques pour une exploitation pour des élèves de STS ainsi que d'un support d'évaluation.

Le jury s'attend à un traitement à la fois théorique et scientifique lié aux notions puis à leur transposition à des sections de STS conformément au référentiel du BTS SIO.

Le jury attend :

- Une introduction qui définit l'enjeu lié au sujet ainsi qu'une définition des termes essentiels du sujet (en l'occurrence : mobilité, modalités comme BOYD et MDM ...);
- La problématique qui en résulte (fondée ici sur la sécurité, l'organisation à mettre en place, la responsabilité des acteurs...);
- L'annonce d'un plan clair, montrant l'articulation des parties qui vont être traitées ;
- Une partie scientifique qui précise les concepts convoqués, les supports théoriques/techniques liés au sujet;
- Une partie didactique, fruit de la réflexion précédente, qui articule le sujet avec le référentiel du BTS SIO ;
- Une transposition dans le cadre de cette formation.
- La description du (des) support(s) associé(s) ainsi que le mode d'évaluation.

Le sujet permettait d'aborder des thèmes tels que :

- La nouvelle mobilité comme exigence : de la part des personnels ; de la direction ;
- La nouvelle mobilité comme nécessité : dans l'activité pratique des organisations,
- La nouvelle mobilité comme risque : technique et juridique, la fuite des données, la maitrise des applicatifs....,
- La sécurité comme contrainte : pour l'organisation, pour le personnel, l'accès sécurisé et ses moyens,
- La nouvelle mobilité comme coût : pour l'entreprise, voire pour le personnel ;
- La nouvelle mobilité comme avantage stratégique, organisationnel en présentant des exemples.

Le sujet permettant une approche variée, le jury est attentif à une couverture suffisante de la question et à l'argumentation associée, ce qui permet de valoriser le candidat dont la démonstration est suffisamment ouverte.

Pour la partie pédagogique, le jury s'attend à une explicitation des objectifs cognitifs et méthodologiques du travail proposé aux élèves en rapport avec le sujet traité. De même un ancrage avec le référentiel est souhaitable sans entrer dans un détail trop important, avec le moment où il peut être positionné dans le parcours de formation

COMMENTAIRES DU JURY

La majorité des copies était structurée avec une introduction et un plan annoncé. Les candidats ont traité le sujet en 2 parties : une partie scientifique et une partie pédagogique.

Pour la partie scientifique, le sujet demande explicitement de traiter les différents aspects de la question (préoccupations techniques, organisationnelles, humaines, contraintes juridiques...). Le jury a constaté deux écueils principaux dans le traitement : soit un traitement trop général des différentes parties ; soit une focalisation sur un des aspects au détriment des autres. Les bonnes copies traitent de façon organisée différents aspects de la question (sans couvrir obligatoirement toute les possibilités liées au sujet), souvent avec des exemples pertinents et originaux, ce qui permet de mettre en valeur les candidats ayant des connaissances sur les tendances actuelles.

Pour la partie pédagogique, différents thèmes ont été présentés. Souvent la transposition explicite mal les objectifs attendus en rapport avec le sujet, ou indique essentiellement par rapport à quel item du référentiel le sujet peut être abordé, se contentant ensuite de décrire une activité. Certaines activités proposées sont peu convaincantes, soit par leur durée, soit par l'ampleur dans le cadre d'un BTS SIO.

Enfin le jury a sanctionné négativement les copies au style rédactionnel mal maîtrisé et aux erreurs ou coquilles trop nombreuses.

CONSEILS AUX CANDIDATS

L'épreuve demande la maîtrise des fondements de la discipline : les technologies matérielles et de réseaux, le développement d'application, le management du SI.

Les candidats doivent donc couvrir ces différents champs et éviter les écueils suivants :

- 1. S'investir sur un aspect particulier (réseau, développement, stratégie SI...) en négligeant les autres.
- 2. Détailler exagérément une solution technique en oubliant de prendre du recul pour réussir à situer la solution par rapport à la problématique proposée.
- 3. Rester à des niveaux de généralités notamment sur le système d'information, le réseau

Le système d'information et les technologies sous-jacentes sont un domaine en constante évolution et les candidats doivent actualiser leurs connaissances sans s'enfermer dans une technologie particulière. La maitrise des technologies en lien avec le programme de l'agrégation est indispensable au métier d'enseignant; ces technologies doivent être abordées avec un sens critique de leurs avantages et limites tout en faisant état des liens avec les domaines connexes de gestion. Le sujet de cette session demandait de faire le lien avec les domaines juridiques et organisationnels, non pas pour traiter la problématique juridique ou organisationnelle, mais pour mettre en exergue les enjeux d'une technique et éviter la « tour d'ivoire technique ».

La transposition didactique doit respecter le sujet, être réaliste en termes de faisabilité et de temps, et respecter le référentiel en vigueur. Le jury attend du candidat que la transposition explique les objectifs cognitifs et de méthode, avec le découpage temporel ad'hoc, que les ressources nécessaires soient indiquées ainsi que la forme du travail (en groupe, en cours ...), que les choix des techniques, concepts, méthodes et vocabulaire soient clairement présentés et justifiés. Enfin le produit élaboré par les élèves doit être précisé, ainsi que les modalités d'évaluation.

Dernier conseil fondamental, l'agrégation est une épreuve qui met en résonance différents champs disciplinaires et ne peut se limiter à cette épreuve de spécialité ; nous constatons depuis plusieurs années de (très) bonnes prestations à l'écrit de spécialité et des résultats faibles en droit, économie et management. La réussite sur la seule matière de spécialité est donc très aléatoire.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Collectif dirigé par Jacky Akoka et Isabelle Comyn-Wattiau, encyclopédie de l'informatique et des systèmes d'information - Vuibert : de nombreux articles couvrant équitablement la dimension technologique et organisationnelle des Systèmes d'Information.

Thevenot J. et all., Master Systèmes d'information, Eska, Paris, 2011: une couverture globale du management des systèmes d'information.

SUJET

Croître sans investir.

Les activités hôtelières et touristiques nécessitent souvent des moyens importants : terrains, locaux, matériels, équipements, systèmes informatiques... Certains acteurs du secteur ont cherché à alléger leur bilan de ces investissements et de leur financement. Sans que la supériorité de cette stratégie soit toujours établie, ces entreprises sont suffisamment nombreuses aujourd'hui pour que l'on puisse parler de tendance. Les managers de ces entreprises doivent donc trouver des solutions adaptées à ces objectifs de développement et de rentabilité en limitant les investissements.

À partir du sujet proposé, vous présenterez une composition structurée mettant en valeur vos connaissances et votre réflexion didactique et pédagogique dans le cadre d'un enseignement destiné, à votre choix, à des étudiants d'une STS en hôtellerie-restauration, une STS responsable d'hébergement à référentiel européen ou une STS tourisme.

Votre proposition comportera une explicitation des références scientifiques pertinentes, 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.

STATISTIQUES

	2015	2014
Nombres de Copies	32	45
Moyenne	8,21/20	8,1/20
Ecart type	4,55	4,2
Notes < 5	6	12
5<= Notes <8	9	11
8<= Notes <10	5	9
10<=Notes<12	4	2
12<=Notes<14	0	3
Notes=>14	7	8
Copie blanches	1	0

COMMENTAIRES DU JURY

Sur la forme, le devoir est une démonstration. Sa présentation doit s'articuler selon une logique aisément décelable. Les candidats sont invités à exposer des qualités de raisonnement et à éviter

de formuler des propos abscons et éloignés de la problématique traitée. Des fautes d'orthographe, une écriture non soignée, l'absence de phrases de transition sont des éléments qui altèrent la perception de la valeur de la copie.

La structure suivante est souhaitable :

Réflexion théorique

- Introduction: accroche, contexte, définition des termes, problématique, pertinence du sujet, annonce du plan.
- > Partie I. (2 sous-parties)
- > Partie II. (2 sous-parties)
- ➤ **Conclusion** (synthèse de la réflexion, réponse à la problématique, ouverture du sujet).

Réflexion pédagogique

- Contextualisation de la transposition didactique
- Objectifs cognitifs et méthodologiques
- Support de formation
- Support d'évaluation

Si, d'un point de vue formel, il y a une distinction entre les deux types de réflexions, le jury insiste sur le fait qu'ils sont associés dans la logique de réflexion. Il est regrettable de constater que certains travaux présentent une dissonance thématique. De plus, la réflexion pédagogique fait souvent l'objet d'un traitement superficiel, conséquence possible d'un manque d'organisation du temps de certains candidats lors de la réalisation de cette épreuve.

Sur le fond, les candidats sont invités à soutenir chaque champ de leur réflexion à l'aide de références théoriques et d'exemples tirés de la vie des organisations. Le jury invite les candidats à ne pas limiter leurs connaissances aux théories issues de l'économie industrielle et à intégrer des paradigmes issus des sciences de gestion.

ANALYSE DU SUJET

Le sujet *Croître sans investir* invitait le candidat à conduire différentes réflexions autour des questions suivantes : la croissance est-elle un choix ou une contrainte qui s'offre à l'organisation ? La croissance sans investissement est-elle une stratégie décidée par des propriétaires qui ne souhaitent pas que des acteurs extérieurs leur imposent, à terme, des modalités de gestion ? La croissance peut-elle être soutenue par la seule hausse de la productivité des ressources disponibles ? Toute acquisition de ressources peut-elle se faire sans investissement ? La croissance sans investissement est-elle une stratégie de regret à laquelle ont recours des entreprises ne trouvant pas d'investisseurs susceptibles de soutenir leurs projets ? Quelles sont les conséquences susceptibles d'être induites par une croissance sans investissement ? Sont-elles différentes par rapport à celles générées par une croissance portée par un investissement ?

Un tel questionnement permettait aux candidats d'approcher les dimensions de l'organisation et notamment dans les domaines de la finance, du marketing, de la stratégie, de la gouvernance ou des ressources humaines.

PROPOSITION DE DEVELOPPEMENT DE LA PARTIE THEORIQUE.

<u>NB</u>: il ne s'agit pas ici de développements exhaustifs mais seulement de quelques pistes de réflexion.

Le point de départ de la réflexion pouvait se trouver dans le recours au cycle de Greiner (1972). Au terme de l'impulsion donnée par l'entrepreneur, l'organisation est susceptible de s'inscrire durablement sur un fragment de marché (Coase, Williamson). Comme le souligne J. Schumpeter, l'entrepreneur est un innovateur. Cette qualité n'implique pas nécessairement celle de manager. La complexification du marché auquel s'adresse l'organisation (Hatch, principe d'isomorphisme) a une influence sur les processus et la production. L'entreprise peut refuser de s'adapter et rester sur un fragment de marché (stratégie de niche Thiétard, Martinet, Porter) ou bien entamer une expansion. À travers le second seuil du cycle de Greiner, on constate que cette dynamique engendre une difficulté: la croissance entraine une nécessaire utilisation accrue de ressources. Comment obtenir celles-ci ? Le recours à l'investissement est susceptible d'amener l'entrepreneur à partager la direction de l'entreprise avec des investisseurs qui souhaitent garantir leur placement et la rémunération de ce dernier. C'est ainsi que les managers apparaissent et prennent une influence croissante.

Baumol et Mintzberg ont mis en lumière les différentes motivations des managers. Agissent-ils dans l'intérêt des investisseurs, de celui du dirigeant ou bien encore uniquement dans leur propre intérêt afin de privilégier leurs intérêts personnels? Cette dernière interrogation renvoie, entre autre, à la question du *golden parachute*, lorsque, dès son entrée en fonction, le manager s'assure une sortie financièrement confortable.

Pourquoi le manager d'un hôtel 3 étoiles souhaite-t-il améliorer les prestations d'un établissement en vue de l'obtention d'une quatrième étoile ?

- Est-ce pour le compte du propriétaire de l'établissement ?
- Est-ce pour satisfaire les attentes d'un investisseur qui voit la possibilité d'augmenter le rendement de son placement ?
- ➤ Le manager agit-il dans son propre intérêt afin de diriger plus tard des établissements plus importants ?

Afin de limiter la perte potentielle de pouvoir, le dirigeant peut imposer au manager cette croissance sans investissement. Dès lors comment croître ?

Un élément se dessine dans les réorganisations des ressources utilisées en vue d'en augmenter la productivité (reengineering, Harmer et Champy, 1993). Cela peut se traduire par la polyvalence des employés, des matériels ou bien encore par la suppression de certaines tâches de production.

Un second élément se dessine dans le partage de ressources entre acteurs situés sur une même zone géographique (Aire système – Joffre, Koenig). Un ensemble d'établissements partage des ressources comme une centrale de réservations, des services de soutien, du personnel...

PARTIE DIDACTIQUE

Les membres du jury ont constaté que la transposition didactique, lorsqu'elle est présente, reste encore trop souvent déconnectée de la réflexion sur les aspects scientifiques.

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 ellemême. 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 à un ensemble concerté de séquences multidisciplinaires envisagées avec l'équipe pédagogique.

Dans un premier temps il s'agit d'identifier les enseignements concernés par le thème dans une section donnée 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.

Puis il convient de 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.

Ensuite on peut insérer la séquence dans la progression générale de l'ensemble des enseignements : les choix s'opèrent en fonction, notamment, des pré-requis. Cela suppose un cadrage de ces pré-requis 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 tient compte notamment des horaires et des modalités de formation (classe entière, demi-groupes, TP, TA, etc.).

La séquence est finalement construite en choisissant la ou les méthodes pédagogiques adoptées (cours, ou intervention d'un professionnel, cas à résoudre, simulation ; travaux par groupes...). La planification de la séquence dans le temps et l'articulation des différentes étapes ; le choix des ressources, les 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

La préparation des candidats semble hétérogène. Certains candidats ont montré un niveau élevé. D'autres, en revanche, présentaient d'importantes lacunes, notamment dans le domaine scientifique. Lors de la prise de connaissance du sujet, 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 BTS concernées et dans le corpus théorique du management des services en général et de l'hôtellerie-restauration-tourisme en particulier.

Dans la partie didactique, les situations pédagogiques choisies et décrites doivent permettre au candidat d'apporter la preuve de sa capacité à mobiliser les étudiants sur une problématique cruciale du secteur dans lequel ils vont exercer.

ÉPREUVES ORALES D'ADMISSION

Premiere epreuve - Expose a 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, D et E choisie, sur :

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

SECONDE ÉPREUVE - ÉPREUVE DE CAS PRATIQUE DANS LA SPECIALITE CORRESPONDANT A 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 ECONOMIE

SUJETS PROPOSES

Anticipations et crises

Inégalités et mondialisation

Déflation : réalité, risques, solutions

Rupture technologique et marchés

ÉLEMENTS STATISTIQUES

	Concours interne	CAER
Nombre de présents	79	23
Moyenne	8,41/20	6,78/20
Note <5	5	4
5≤ notes <8	38	11
8≤ notes <10	14	3
10≤ notes <12	6	3
12 ≤ notes <15	6	2
Notes ≥ 15	10	0
Note la plus basse	3	3
Notes la plus élevée	20	14

PRESENTATION DE L'EPREUVE

NATURE DE L'EPREUVE

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 toute 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. En tout état de cause, 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 microéconomie, mais non de la discipline de management qui fait l'objet d'une épreuve écrite pour l'admissibilité.

DEROULEMENT DE L'EPREUVE :

L'épreuve 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, tant dans sa dimension théorique que factuelle, mais aussi sur l'approche didactique. 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 DU JURY

OBSERVATIONS SUR LA FORME

Le vidéoprojecteur est encore faiblement utilisé comme véritable support de communication. En effet, trop souvent, les candidats ne présentent que leur problématique et leur plan, alors qu'un diaporama peut être un outil pertinent pour mettre en avant ses qualités pédagogiques ; la présentation de tableaux, courbes, schémas simples, pourrait dynamiser la présentation orale. Le

numérique permet rapidement d'extraire des données et de les introduire dans le diaporama (en rappelant les sources). Nous invitons les candidats de la prochaine session à envisager le support numérique comme un levier d'une présentation dynamique ; l'exposé est aussi une épreuve de communication dans laquelle s'inscrit implicitement la dimension pédagogique. Le jury insiste sur le fait que l'utilisation du support ne doit pas se substituer à l'argumentation de la démonstration, mais doit être un appui visuel.

La gestion du temps a été assez inégale. Certains candidats ont voulu utiliser les quarante minutes imparties, en présentant un exposé dilué avec un débit extrêmement lent ; à l'inverse, d'autres ont eu un débit très rapide pour pouvoir intégrer tous les éléments possibles, sans chercher à faire une démonstration économique. Le jury rappelle que la pleine utilisation des quarante minutes accordées au candidat doit se justifier, et que les meilleures notes ne sont pas nécessairement attribuées aux exposés les plus longs.

OBSERVATIONS SUR LE FOND

Introduction

Globalement, le jury a pu apprécier des introductions correctes, où les candidats ont pris soin d'apporter les définitions nécessaires à la compréhension du sujet. Comme pour la session 2014, la faiblesse de l'introduction de très nombreux exposés se situe au niveau de la problématique qui est, le plus souvent, très formatée autour de formulation qui débute par « Dans quelle mesure... ». Le jury, comme lors de la session précédente, regrette ce formatage, et insiste sur le fait qu'une problématique a pour objectif de mettre en tension les termes du sujet, afin de dégager une question qui sera le point de départ d'une démonstration structurée et argumentée. Le jury souligne que les candidats qui ne s'attachent pas à réemployer - pertinemment - les termes clés du sujet dans la problématique, prennent le risque d'être hors sujet. Il convient de bien comprendre qu'une problématique est un angle d'attaque personnel qui met en évidence les capacités d'analyse du candidat ; une prise de risque mesurée est plus appréciable qu'une pensée formatée.

Exposé

L'exposé, quant à lui, doit s'appuyer sur le dossier documentaire fourni aux candidats. Il est possible d'exploiter particulièrement une partie d'un document (voire même citer un passage), mais il convient, en toute rigueur, de ne pas oublier d'en citer les sources. Enfin, le dossier ne peut évidemment couvrir toutes les dimensions du sujet proposé; des connaissances solides sont indispensables pour compléter le traitement du sujet. Cette année, le jury regrette que de nombreux candidats n'aient pas ou que très peu exploité le dossier, d'autant que de nombreuses informations étaient toujours présentes : théories, faits d'actualité, exemples d'organisations, et fournissaient - à dessein - le soubassement de l'argumentation qui pouvait être développée par le

candidat. Concernant la structuration de l'exposé, la plupart des plans sont dichotomiques : oui/non ; oui/mais ; principes/limites ; avantages/inconvénients. Les meilleurs candidats ont été en mesure de partir de la problématique proposée, pour construire une réflexion progressive qui aboutit à une réponse personnelle et pertinente. Le jury remarque les mêmes types de présentation que celles de la session 2014. Certaines d'entre elles sont 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. Le jury rappelle que l'exposé n'est pas l'énumération d'idées ou d'exemples, mais la présentation de la construction de sa pensée autour d'un sujet précis. Il convient nécessairement, à ce titre, que les idées soient articulées entre elles, et qu'elles renvoient, le cas échéant, à un soubassement théorique et/ou factuel.

• Entretien

L'entretien a pour vocation d'établir un échange entre le candidat et le jury, les questions posées ne visent aucunement à le piéger, mais à mieux comprendre la démarche du candidat. Cet échange est aussi l'occasion de vérifier si les éléments théoriques mobilisés par le candidat sont bien maîtrisés. En outre, le jury peut être conduit à proposer des éléments qui auraient pu être intégrés, charge au candidat d'analyser et de développer - le cas échéant - ces propositions.

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 entrainement régulier, afin de gérer, au mieux, les heures de préparation, et les 40 minutes d'exposé. Les outils numériques : podcasts, replays, articles en ligne offrent la possibilité aux agrégatifs de développer leurs connaissances sur tous les sujets possibles, afin d'éviter, le jour de l'oral, de dire comme certains « je ne suis pas économiste », ce qui n'est pas envisageable dans un concours de recrutement en économie-gestion.

De même, le jury attend des candidats, qu'ils 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 réflexe consistant à chercher des réponses toutes prêtes dans la documentation disponible a, pour risque principal, de privilégier le thème étudié pendant la préparation au concours, et évacuer le sujet de concours 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 conseille aux candidats un travail sur des ouvrages de base, afin de consolider les fondamentaux sans lesquels tout raisonnement devient 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, en particulier

- sa durée (sans pour autant se sentir obligé de prolonger inutilement son exposé pour occuper tout le temps disponible),
- son contenu en posant les bases conceptuelles du raisonnement, et les mécanismes économiques en jeu,
- sa nature, en utilisant les moyens, techniques 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.

Exemples du sujet

SUJET 1 - INEGALITES ET MONDIALISATION

Document 1 - Le retour des inégalités patrimoniales aux Etats-Unis

Source: « Forget the 1% », The Economist 8/11/2014



(Source du graphique : E. Saez et G. Zucman, NBER working paper)

Document 2 - L'évolution des hauts revenus aux Etats-Unis

Source: Emmanuel Saez, « Striking it richer: The evolution of top incomes in the United States », 3 septembre 2013.

(...) L'analyse empirique suggère que les salariés les mieux payés aujourd'hui, ne sont pas des "rentiers" qui tireraient leurs revenus de leur richesse passée, mais plutôt des "riches travailleurs", des cadres hautement rémunérés, ou de nouveaux entrepreneurs qui n'ont pas encore amassé des fortunes comparables à celles qui furent accumulées au cours de l'Age d'Or. Une telle situation pourrait ne pas durer très longtemps. Les fortes réductions des impôts fédéraux dans les grands Etats pourraient certainement accélérer la reconstitution de la grande concentration de richesse, qui existait dans l'économie américaine avant la Grande Dépression.

Le marché du travail a créé beaucoup plus d'inégalités au cours des trente dernières années, avec les ménages à très hauts revenus capturant une grande partie des gains de productivité macroéconomiques. Un certain nombre de facteurs peuvent contribuer à expliquer cet accroissement des inégalités, non seulement les changements technologiques sous-jacents, mais aussi le retrait des institutions développées pendant le New Deal et la Seconde Guerre mondiale (comme les politiques d'impôt progressif, les syndicats puissants, la prise en charge par les entreprises des prestations de santé et de retraite, ainsi que l'évolution des normes sociales en ce qui concerne les inégalités salariales). Nous devons décider, en tant que société si cet accroissement des inégalités de revenu est efficace et acceptable et, si ce n'est pas le cas, nous devons déterminer quelles réformes institutionnelles et fiscales mettre en place pour les contrer.

Document 3 - Quelle fiscalité pour les hauts et très hauts revenus ? Une double approche théorique et empirique

Source : Ecole d'Economie de PARIS, L'économie pour tous, 5 articles...en 5 minutes ! Mars 2014, Titre original de l'article académique : *Optimal Taxation of Top Labor Incomes : A Tale of Three Elasticities,* American Economic Journal, Economic Policy, Février 2014.

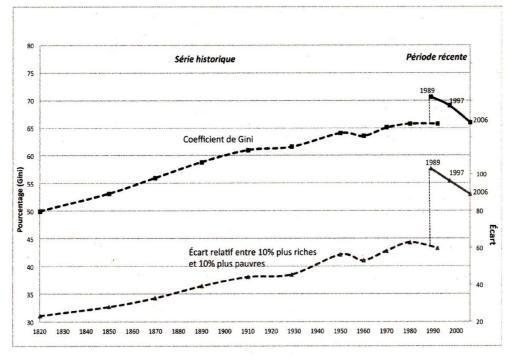
Trois grandes hypothèses s'affrontent sur l'articulation entre la dynamique des plus hauts revenus et l'évolution des taux supérieurs d'imposition. Pour certains, la baisse, aux États-Unis, du taux d'imposition des centiles supérieurs au début des années 80, a stimulé l'entreprenariat et l'offre de travail au sommet de la hiérarchie des revenus, d'où un envol des plus hauts revenus. Pour d'autres, ce sont simplement des comportements d'optimisation fiscale qui expliquent cette forte hausse des hauts revenus déclarés, sans que l'inégalité réelle des revenus ait effectivement progressé. Enfin, suivant une hypothèse récente, des taux d'imposition élevés sur les plus hauts revenus sont vus comme des régulateurs dans le cadre des négociations salariales : une baisse des taux supérieurs d'imposition, conduit les cadres dirigeants à négocier des salaires plus élevés au détriment des autres salariés. Peut-on concilier ces trois approches et en apprécier la portée, tant sur le plan théorique qu'empirique ?

Dans cet article, Thomas Piketty, Emmanuel Saez et Stefanie Stantcheva évoquent, dans un premier temps, les débats relatifs aux hauts et très hauts revenus ; plusieurs facteurs sont mis en avant pour expliquer leur forte croissance durant la dernière décennie : ceux liés aux évolutions du marché (mondialisation, concurrence entre dirigeants, etc.) s'opposant à ceux dits institutionnels (dérégulation, politiques fiscales, etc.). Mais leur imbrication et la complexité des causalités empêchent d'en isoler les poids respectifs. Dans un deuxième temps, les auteurs proposent un modèle théorique de taxation optimale des percentiles supérieurs, couvrant les trois hypothèses initiales. Dans un troisième temps, les auteurs tentent d'évaluer l'importance quantitative de ces trois mécanismes en utilisant les données existantes. En s'appuyant, notamment, sur la World Top Incomes Database, ils établissent une corrélation forte entre la baisse des taux marginaux d'imposition des centiles supérieurs, et l'explosion des hauts revenus à partir des années 1960 ; ils soulignent également, qu'aux Etats-Unis, sur le long terme, les stratégies d'optimisation fiscale ne semblent pas expliquer une part importante de l'évolution observée des plus hauts revenus ; enfin, ils constatent une absence de relation entre les baisses des taux marginaux d'imposition des plus hauts revenus, et la croissance économique globale - ce qui suggère que l'augmentation de la part des richesses captée par les plus hauts revenus semble bien se faire au détriment des autres individus. Les auteurs confirment cette conclusion, en analysant également les bases de données disponibles sur l'évolution des rémunérations des cadres dirigeants des grandes entreprises, aux États-Unis depuis 1970, et dans l'ensemble des pays riches depuis 2006. La conclusion essentielle est que les fortes hausses observées dans certains pays -,notamment Etats-Unis et Royaume-Uni - s'expliquent non pas par des effets de taille, de secteur ou de performance, mais plutôt par les capacités de négociation du dirigeant sur sa propre rémunération, et par l'évolution des taux d'imposition. Ces résultats suggèrent un rôle important pour la troisième hypothèse, et impliquent que les taux supérieurs optimaux d'imposition sont sensiblement plus élevés que dans les modèles standards.

Document 4 - L'inégalité mondiale ; les Nations deviennent-elles plus inégalitaires ?

Figure 1 ÉVOLUTION DE L'INÉGALITÉ MONDIALE: 1820-2006 (DIVERSES MESURES)





Source: La série historique provient de François Bourguignon et Christian Morrisson, «Inequality Among World Citizens: 1820-1992», *The American Economic Review*, vol. 92, n° 4, 2002, p. 727-744. Elle est fondée sur des données de PIB par habitant dues à Angus Maddison (dans *Monitoring the World Economy*, Paris, OECD Development Centre, 1995). Les données récentes sont issues de l'article de François Bourguignon, «A Turning Point in Global Inequality... and Beyond», *op. cit*.

Document 5 - « Comment peut-on défendre les 1% ? »

Source: OFCE – Les notes – Guillaume Allègre - Problèmes économiques n°3105 / février 2015

L'argumentation de Greg Mankiw contre la redistribution repose sur l'idée que les prix de marché(salaires, rémunération des entrepreneurs) reflètent la productivité marginale des individus. Il explique alors l'augmentation relative des revenus des 1% par des changements technologiques de l'information; les entrepreneurs, les PDG, les stars du divertissement sont aujourd'hui capables de tirer parti de leurs talents sur des marchés mondiaux, et obtiennent des revenus qui auraient semblé inimaginables dans le passé. Greg Mankiw reconnaît tout de même que l'économie peut s'éloigner de l'équilibre concurrentiel classique du fait d'externalités ou de biens publics, soit de recherche de rente. En présence d'externalités, le prix du marché ne correspond pas à la contribution marginale sociale (il faut, par exemple, lui déduire le coût de l'externalité négative), mais Greg Mankiw argue que, dans ce cas-là, il faut des politiques publiques qui corrigent les externalités via des taxes pigouviennes. C'est juste, par exemple, dans le cas d'une activité polluante. Mais Greg Mankiw néglige le fait que l'inégalité économique elle-même, peut constituer une externalité négative, en réduisant, par exemple, la cohésion et la mobilité sociale.

Document 6 - « La courbe de Kuznets : une bonne nouvelle au temps de la guerre froide » Source : « Le capital au XXIème siècle », Thomas Piketty, Seuil, septembre 2013

A vrai dire, Kuznets lui-même est parfaitement conscient du caractère largement accidentel de cette compression des hauts revenus américains entre 1913 et 1948, qui doit beaucoup aux multiples chocs entraînés par la crise des années 1930 et la Seconde Guerre mondiale, et n'a pas grand-chose àvoir avec un processus naturel et spontané. Dans son épais volume publié en 1953, Kuznets analyse ses séries dans le détail et met en garde le lecteur contre toute généralisation hâtive. Mais en décembre 1954, dans le cadre de la conférence qu'il donne comme président de l'American Economic Association réunie en congrès à Détroit, il choisit de proposer à ses collègues une interprétation beaucoup plus optimiste des résultats de son livre de 1953. C'est cette conférence publiée en 1955 sous le titre « Croissance économique et inégalité du revenu », qui va donner naissance à la théorie de la « courbe de Kuznets ».

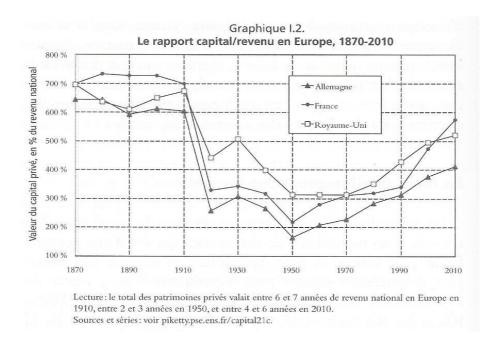
Selon cette théorie, les inégalités seraient partout appelées à suivre une « courbe en cloche », c'est-à-dire d'abord croissante puis décroissante, au cours du processus d'industrialisation et de développement économique. D'après Kuznets, à une phase de croissance naturelle des inégalités caractéristique des premières étapes de l'industrialisation, et qui aux Etats-Unis correspondrait grosso modo au XIXème siècle, succèderait une phase de forte diminution des inégalités, qui aux Etats-Unis aurait commencé au cours de la première moitié du XXème siècle.

La lecture de ce texte de 1955 est éclairante. Après avoir rappelé toutes les raisons d'être prudent, et l'importance évidente des chocs exogènes dans la baisse récente des inégalités américaines, Kuznets suggère de façon presque anodine, que la logique interne du développement économique, indépendamment de toute intervention politique et de tout choc extérieur, pourrait également conduire au même résultat. L'idée serait que les inégalités s'accroissent au cours des premières phases de l'industrialisation (seule une minorité est à même de bénéficier des nouvelles richesses apportées par l'industrialisation), avant de se mettre spontanément à diminuer lors des phases avancées du développement (une fraction de plus en plus importante de la population rejoint les secteurs les plus porteurs, d'où une réduction spontanée des inégalités).

Ces « phases avancées »auraient commencé à la fin du XIXème ou au début du XXème siècle dans les pays industrialisés, et la compression des inégalités survenue aux Etats-Unis au cours des années 1913-1948 ne ferait donc que témoigner d'un phénomène plus général, que tous les pays, y compris les pays sous-développés présentement empêtrés dans la pauvreté et la décolonisation, devraient en principe être amenés à connaître un jour ou l'autre. Les faits mis en évidence par Kuznets dans son livre de 1953 deviennent subitement une arme politique de grande puissance. Kuznets est parfaitement conscient du caractère hautement spéculatif d'une telle théorie. Il reste qu'en présentant une théorie aussi optimiste dans le cadre de sa « presidential adress »aux économistes américains, qui étaient tout disposés à croire et à diffuser la bonne nouvelle apportée par leur prestigieux confrère, Kuznets savait qu'il aurait une influence énorme : « la courbe de Kuznets »était née. (...)

Document 7 - « Le capital au XXIème siècle »

Source: Thomas Piketty, Seuil, septembre 2013



Cette « courbe en U »de grande ampleur correspond à une transformation absolument centrale, sur laquelle nous aurons amplement l'occasion de revenir. Nous verrons en particulier que le retour de rapports élevés entre le stock de capital et le flux de revenu national au cours des dernières décennies s'explique pour une large part par le retour à un régime de croissance faible, les patrimoines issus du passé prennent naturellement une importance disproportionnée, car il suffit d'un faible flux d'épargne nouvelle pour accroître continûment et substantiellement l'ampleur du stock.

Si de surcroît le taux de rendement du capital s'établit fortement et durablement au-delà du taux de croissance (ce qui n'est pas automatique, mais est d'autant plus probable que le taux de croissance est faible), alors il existe un risque très fort de divergence caractérisée de la répartition des richesses.

Cette inégalité fondamentale, que nous noterons r>g—où r désigne le taux de rendement du capital (c'est-à-dire ce que rapporte en moyenne le capital au cours d'une année, sous forme de profits, dividendes, intérêts, loyers et autres revenus du capital, en pourcentage de sa valeur), et oùg représente le taux de croissance (c'est-à-dire l'accroissement annuel du revenu et de la production) -, va jouer un rôle essentiel dans ce livre. D'une certaine façon, elle en résume la logique d'ensemble.

Lorsque le taux du rendement du capital dépasse significativement le taux de croissance –et nous verrons que cela a presque toujours été le cas dans l'histoire, tout du moins jusqu'au XIXe siècle, et que cela a de grandes chances de redevenir la norme au XXIe siècle -, cela implique mécaniquement que les patrimoines issus du passé se recapitalisent plus vite que le rythme de progression de la production et des revenus. Il suffit donc aux héritiers d'épargner une part limitée des revenus de leur capital pour que ce dernier s'accroisse plus vite que l'économie dans son ensemble. Dans ces conditions, il est presque inévitable que les patrimoines hérités dominent largement les patrimoines constitués au cours d'une vie de travail, et que la concentration du capital atteigne des niveaux extrêmement élevés, et potentiellement incompatibles avec les valeurs méritocratiques et les principes de justice sociale qui sont au fondement de nos sociétés démocratiques modernes.

Document 8 - « La mondialisation de l'inégalité »

Source : François Bourguignon, éditions du Seuil, la République des idées, 2012

Les années 1980 et le début des années 1990 ont été témoins d'un changement radical dans l'économie mondiale : l'ouverture aux échanges internationaux de toute une partie du monde, la Chine puis l'Inde au tournant des années 1990. L'arrivée de ces géants dans les échanges internationaux a provoqué l'entrée d'environ un milliard de travailleurs, souvent non qualifiés, dans la concurrence internationale, créant du même coup une rareté relative des autres facteurs de production, en particulier le capital, le travail qualifié et les matières premières. La rémunération relative de ces facteurs et leur part dans les revenus nationaux s'en sont trouvées augmentées partout dans le monde, tandis que la part du travail non qualifié diminuait.

La concurrence de ces nouveaux entrants sur les marchés mondiaux, elle-même facilitée par des investissements directs en provenance des économies développées, a été renforcée par une concurrence accrue au sein des économies développées (due à la dérégulation, à la libéralisation commerciale et, en Europe, au marché unique). Le progrès technique a également permis une fragmentation internationale croissante des chaînes de valeur, susceptible de diminuer les coûts de production à travers la sous-traitance à l'étranger.

Dans les économies développées, il a semblé un moment que cette mondialisation des échanges affecterait essentiellement les salaires des travailleurs les moins qualifiés, exposés à la concurrence de la main d'œuvre bon marché. C'est ainsi que certains avaient interprété, non sans raison, la baisse du salaire réel du travail non qualifié aux Etats-Unis dans les années 1980 et la persistance d'un chômage élevé en Europe. Un économiste américain se demandait même, à l'époque, si les salaires de cette catégorie de main d'œuvre n'étaient pas « fixés à Pékin⁶ ». Depuis, il semblerait que le phénomène se soit propagé jusqu'au milieu de l'échelle des qualifications.

On s'accorde aujourd'hui à penser que, du fait de la mondialisation, une grande partie de la production de biens échangeables exigeants en main-d'œuvre non qualifiée s'est localisée dans les économies émergentes. Dans les pays développés, cette main d'œuvre se concentre aujourd'hui dans des secteurs abrités de la concurrence internationale, comme les services aux personnes, l'hôtellerie ou la restauration. En revanche, les avancées dans les techniques d'information et de communication conduisent de plus en plus à localiser dans les économies émergentes les tâches qui relèvent du back office (comptabilité, suivi statistique, développement informatiques, etc.) et reposent sur une main-d'œuvre beaucoup plus qualifiée. Cette évolution contribue à diminuer la demande, donc la rémunération relative de ces travailleurs dans les pays développés. Comme la demande pour les qualifications les plus élevées reste toujours très forte⁷, il en résulte au total une déformation de la distribution des salaires au détriment des qualifications basses et moyennes et au profit des qualifications supérieures. A ce phénomène, il faut ajouter le fait que la hausse relative de la rémunération des facteurs autres que le travail a favorisé les propriétaires de ces facteurs, qui se situent plutôt en haut de la distribution.

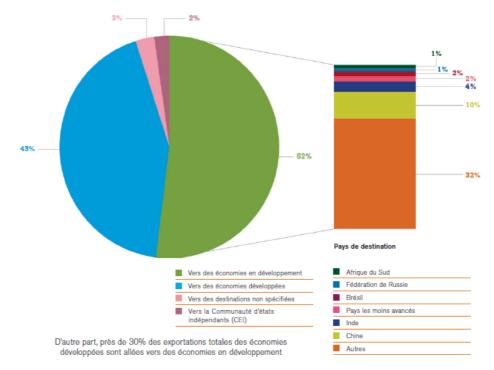
⁶ Richard Freeman, «Are your wage set in Beinjing?», Journal of Economic Perspectives, 9 (3), 1995, p. 15-32

⁷ Maarten Goos, Alan Manning et Anna Salomons, «Explaining Job Polarization in Europe : The Roles of Technology, Globalization and Institutions », Centre for Economic Performance, LES, CEP Discussion Papers, n°1026, 2010

Document 9 - Evolution du commerce mondial de marchandises

Source: OMC -statistiques du commerce mondial 2014

Exportations des pays en développement, 2013

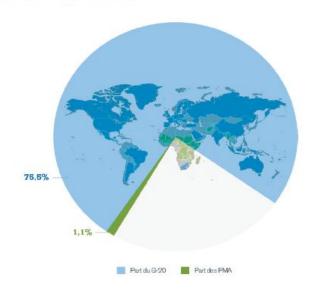


En 2013, un peu plus de la moitié des exportations totales de marchandises des économies en développement sont allées vers d'autres économies en développement. Plus précisément, 35% sont allées à l'Asie en développement, 6% à l'Amérique du Sud et centrale et aux Caraïbes, 6% au Moyen-Orient et 4% à l'Afrique.

Les exportations des économies en développement vers les pays les moins avancés (PMA) ont augmenté de 8% en 2013, contre 10% en 2012. En revanche, les exportations des économies développées vers les PMA ont progressé de 3%, après avoir stagné l'année précédente.

Les exportations des économies en développement vers les BRICS (Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud) se sont élevées au total à1 382 milliards de dollars EU en 2013, soit 17% de leurs exportations totales ou 8% des exportations mondiales de marchandises.

Part des exportations mondiales de marchandises, 2013



En 2013, les exportations des PMA se sont élevées à215 milliards de \$ EU. Environ, 44% sont allés vers l'Asie (23% vers la Chine), 2% vers l'Europe (20% vers l'Union européenne) et 12% vers l'Amérique du Nord (10% vers les Etats-Unis).

PISTES DE REFLEXION

Questions quand on traite des inégalités économiques :

- Inégalités de quoi ? Inégalité de revenus, de niveaux de vie (revenu par habitant), de patrimoine, de dépense de consommation...
- Inégalités entre qui ? Inégalités entre les revenus moyens par habitant de chaque pays.
- Inégalité mondiales : écarts de revenus au sein de la population mondiale sans tenir compte de la nationalité des personnes.
- Inégalités internes à chaque pays : elles n'évoluent pas forcément dans le même sens que les inégalités mondiales.
- Quels indicateurs de mesure des inégalités ? Part des plus riches, écart entre les déciles extrêmes, coefficient de Gini.
- Inégalité et pauvreté ? La pauvreté monétaire est définie par un seuil absolu de revenu, le seuil le plus couramment utilisé est celui de 1,25 dollar par jour et par tête (extrême pauvreté).

Définition de la mondialisation : étape du processus de transformation du capitalisme et du libéralisme économique :

- internationalisation commerciale : développement des échanges commerciaux entre pays, accélération fin 19^e siècle,
- internationalisation de la production : développement des implantations d'entreprises à l'étranger et développement des multinationales, accélération à partir de la fin de la 2e guerre mondiale,
- internationalisation financière : développement des échanges de capitaux entre pays, accélération à partir des années 1980,
- mondialisation: intensification des échanges internationaux par une ouverture croissante des économies sur les marchés internationaux, interdépendance croissante des économies nationales, émergence d'enjeux mondiaux et mise en concurrence au niveau mondial des acteurs économiques.

Inégalités : quelques chiffres

Dans les pays du Nord (OCDE), évolution des inégalités de niveaux de vie à l'encontre de l'hypothèse de Kuznets, les inégalités ont suivi une courbe en U inversé jusqu'au milieu des années 1970 : augmentation au 19^e siècle, réduction avec les guerres mondiales et la mise en place des systèmes de redistribution (impôt progressif des revenus, indemnisation du chômage, protection et assistance sociale) puis augmentation de nouveau à partir des années 1980 (l'écart de revenus entre les déciles extrêmes est passé de 7 dans les années 1980 à 9,5 aujourd'hui, hausse les plus importantes aux EU, Finlande, Israël, Nouvelle Zélande et Suède).

Selon les calculs de Piketty, aux EU, le décile supérieur possède environ 70% du patrimoine total, la moitié appartient aux 1% les plus riches ; en 2014, 1% de la population mondiale possède 48% des richesses ; les 80% les plus pauvres possèdent 5,5% de la richesse globale ; les 80 personnes les plus riches au monde possèdent 1900 milliards de dollars en 2014 (contre 1300 en 2010) soit autant que les 50% les moins bien lotis ; le patrimoine cumulé des 1% les plus riches du monde dépassera en 2016 celui des 99% restants.

Question : savoir si la mondialisation est responsable ou non de l'évolution des inégalités ? Il est nécessaire de dissocier les inégalités au niveau mondial, entre pays et dans les pays :

- niveau mondial: diminution des inégalités mondiales (voir sujet: le coefficient de Gini est de 0,66 pour le monde contre 0,28 en France), baisse du nombre de personnes en situation d'extrême pauvreté (70% de la population mondiale au début du 20ème siècle; aujourd'hui moins de 20%)
- entre pays : après deux siècles de hausse continue des inégalités, les inégalités des niveaux de vie ont commencé à baisser

• au sein des pays : les inégalités au sein des pays de l'OCDE ont augmenté. Aux EU, la concentration du patrimoine est revenue à un niveau jamais observé depuis un siècle.

Or, comme la montée des inégalités nationales semble coïncider avec l'accélération récente de la mondialisation, on a tendance à considérer que celle-ci en est responsable alors que paradoxalement elle contribue aussi à réduire les inégalités au niveau international.

I/ Les effets de la mondialisation sur les pays du Nord

<u>Principales évolutions</u>:

- certaines lignes de production émigrent vers les pays émergents → désindustrialisation (part de l'emploi manufacturier divisé par 2 aux Etats-Unis depuis 1980, par plus de deux au Royaume-Uni et par un peu moins de deux en France) et baisse de la demande de main d'œuvre non qualifiée dans les pays du Nord è chute de la rémunération relative. Le problème n'est pas tant celui de la délocalisation que celui de la fermeture d'unités devenues non concurrentielles, des gains de productivité (effet indirect de la mondialisation pour résister à la concurrence) et de la baisse de la demande intérieure (déformation de la structure de consommation en faveur des services),
- des secteurs ont pâti de la nouvelle concurrence des pays émergents mais d'autres, notamment les biens et services intensifs en capital et en technologie, en ont bénéficié, tandis que d'autres secteurs, principalement de services, restaient à l'abri de la nouvelle concurrence étrangère → impact différencié sur les salaires,
- mais la concurrence des pays à bas salaires se développe aussi dans certains secteurs de service, aidée par les avancées de la technologie,
- baisse du prix d'un grand nombre de biens è hausse sensible du pouvoir d'achat dont le gain est sans soute inégalement réparti,
- ces effets sont d'autant plus élevés que les échanges commerciaux sont intenses.

II/ Les effets de la mondialisation sur les pays du Sud

<u>Principales évolutions</u>

- Restructuration des économies en faveur des secteurs modernes et marchands. Les exportations de produits manufacturés vers les pays riches (nouveaux marchés) ont constitué un puissant moteur de développement en Chine et dans d'autres pays asiatiques, comme cela avait été le cas dans les années 1960-1970 pour les dragons asiatiques (Corée du Sud, Hong Kong, Singapour, Taïwan). Modèle de développement extraverti.
- Développement rapide des échanges Sud-Sud.

- Accès à des technologies avec les investissements étrangers en provenance des pays riches.
- Modèle de développement basé sur les innovations technologiques et organisationnelles et l'accumulation des facteurs de production (facteurs matériels et immatériels).

Impact sur les inégalités

Transfert d'emplois depuis un secteur agricole à faible productivité vers un secteur industriel mieux rémunéré (dans les « dragons », ce processus s'était déroulé sans conséquence majeure sur la distribution des revenus). En revanche, l'inégalité a augmenté en Chine et en Inde au cours des dernières années (autres forces à l'œuvre : transition d'une économie socialiste vers une économie de marchés, accumulation rapide de fortune par une classe entrepreneuriale naissante, demande accrue pour une main d'œuvre très qualifiée).

Les périodes de décollage industriel sont propices à la hausse et à la concentration des revenus (révolution industrielle au début du 19ème siècle), performance actuelle des pays émergents.

La crise actuelle n'a pas freiné le processus de rattrapage des pays riches par les émergents (poids prépondérant de la Chine dans le processus de rattrapage).

III/ Les effets de la mondialisation sur les inégalités mondiales

Augmentation du rendement du capital : les revenus du capital augmentent plus vite que ceux du travail, augmentation de la part des profits dans le revenu national.

Causes:

- pays développés : plus grande spécialisation dans les biens dont la production requiert plus de capital -> hausse de la rareté relative du capital et de sa rémunération,
- pays du Sud : éclosion d'entreprises produisant directement ou indirectement pour le marché international et avec le surplus de main d'œuvre et pas d'augmentation sensible du coût du travail -> taux élevés de profit. Dans les pays riches en matières premières, minérales ou agricoles, c'est également le capital ou les grands propriétaires qui ont profité de la hausse des prix et de la demande de produits de base.

Les investissements des multinationales dans les pays émergents et dans les pays riches en ressources naturelles ont aussi contribué à une hausse des taux de profit.

T. Piketty: tant que le taux de rendement est supérieur au taux de croissance, le revenu et le capital des riches augmentent plus vite que le revenu du travail. La part agrégée du capital ne semble pas avoir tendance à se réduire par compensation, l'économie absorbe des

quantités croissantes de capital sans qu'il y ait une chute substantielle du taux de rendement. Au cours du XXe siècle, les destructions, les dépressions et l'inflation provoquées par les deux guerres mondiales ont réduit à de très bas niveaux le taux de rendement du capital pendant des décennies.

Quelques éléments sur la composition des revenus les plus élevés: aux EU, 60% des revenus des 1% les plus élevés sont des revenus du travail (40% du capital), les revenus des 0,01% les plus élevés proviennent à 70% du capital (30% du travail). Il en va de même pour la France.

Accroissement de la taille des entreprises et des marchés -> phénomène des « super-riches » ; musique, sport, cinéma, télévision : l'économie du spectacle se caractérise par des effets de réseau (l'utilité apportée par la consommation du bien ne dépend pas seulement de la qualité intrinsèque du bien, mais également du nombre d'autres consommateurs : si je choisis d'aller au cinéma pour voir le dernier Spielberg, ce n'est pas seulement pour l'expérience propre, mais également (surtout ?) pour le partage de l'expérience). Ceci explique l'aspect winner-take-all de l'industrie du spectacle, et ce d'autant plus que le coût marginal de production est faible : à talent égal, un petit avantage initial en termes d'exposition peut entraîner de grandes différences de revenus par effet de boule de neige. La superstar reçoit une prime au vainqueur qui aurait été captée par un autre en son absence (exemples : édition : la « mère » de Harry Potter dispose d'un revenu annuel de 300 millions de dollars ; finance : primes X volume des opérations financières permises par l'informatique et la communication = hausse de la taille des portefeuilles gérés par une seule personne).

Politiques de rémunération des dirigeants : corrélation avec la capitalisation boursière des grandes entreprises Causes : incitation des PDG à faire mieux (stock option), acquisition de rentes d'informations, effets de contagion ou d'imitation entre entreprises, nouvelles normes sociales ?

Effet de diffusion : la hausse des rémunérations se diffuse au sein des entreprises (le responsable d'une salle de marché peut difficilement recevoir moins qu'un de ses traders). Autre type de diffusion, la fourniture de services aux super riches ou à ces entreprises géantes, qui intervient sur des sommes considérables, est rémunérée au prorata de ces montants (ex : cabinets d'avocats). Enfin, partout dans le monde, le haut de la distribution des salaires s'aligne sur les pays où l'élite économique est la mieux rémunérée.

Dérégulation : changement institutionnel majeur lancé au début des années 1980 aux Etats-Unis (administration Reagan) et au Royaume-Uni (gouvernement Thatcher) :

Dérégulation financière : les grands investisseurs ont accès à une plus vaste palette d'opportunités d'investissement → hausse du rendement réel du capital → éclosion de très

hauts revenus, hausse des inégalités de revenus provenant de la concentration des patrimoines

Fiscalité : concurrence fiscale croissante entre pays, baisse de l'imposition sur le revenu (taux marginal élevé de l'impôt considéré comme confiscatoire et découragement de l'entreprise et de l'investissement). Mobilité internationale croissante du capital différenciation entre l'imposition des revenus du capital et celle des revenus du travail : avec les taux non progressifs sur les revenus de l'épargne, le taux d'imposition moyen des revenus est décroissant dans la zone des très hauts revenus en France.

Privatisation : prix plus bas pour tous mais des réductions d'emploi affectent certains groupes sociaux ou certaines régions.

Conclusion

L'extension des échanges internationaux, la mobilité du capital, la diffusion des innovations technologiques comblent peu à peu le fossé entre pays du Nord et pays du Sud. Mais en même temps elles contribuent à modifier la répartition des revenus au sein de ces économies.

D'autres facteurs influent sur l'inégalité au niveau national et international : le progrès technique, les stratégies de développement et les politiques fiscales. Piketty est favorable à un impôt annuel progressif sur le capital, si possible mondial, pour empêcher l'évasion vers les paradis fiscaux. Barème : 0% sur les patrimoines inférieurs à 1 million d'euros ; 1% sur ceux compris entre 1 et 5 millions d'euros, 2% au-dessus de 5 millions d'euros. L'instauration d'un impôt progressif sur les patrimoines pourrait rapporter 2% du PIB de recettes selon T. Piketty. Mais la recette fiscale n'est pas l'objectif principal de la proposition de Piketty. Un impôt sur le capital avec un barème progressif diminuerait l'écart entre le taux de rendement du capital après impôt et le taux de croissance d'environ 1,5% ce qui affaiblirait le mécanisme du « riche qui devient plus riche ».

SUJET 2 - DEFLATION: REALITE, RISQUES, SOLUTIONS

DOCUMENT 1 - EUROSTAT COMMUNIQUE DE PRESSE EUROINDICATEURS 16 IANVIER 2015

Décembre 2014 - Extrait

Le taux d'inflation annuel de la zone euro en baisse à -0,2%

Taux d'inflation (%) de la zone euro pour une sélection d'agrégats

	Poids (‰)	Taux annuel					Taux mensuel		
	2014	Déc 14	Juil 14	Août 14	Sep 14	Oct 14	Nov 14	Déc 14	Déc 14
Ensemble de l'IPCH	1000,0	0,8	0,4	0,4	0,3	0,4	0,3	-0,2p	-0,1p
Ensemble hors: > énergie	891,9	1,0	0,5	0,7	0,7	0,7	0,6	0,6p	0,3p
> énergie, produits alimentaires non transformés	817,1	0,9	0,8	0,9	0,8	0,7	0,7	0,7p	0,3p
> énergie, produits alimentaires, boissons alcoolisées et tabac	694,4	0,7	0,8	0,9	0,8	0,7	0,7	0,7p	0,4p
> énergie et produits saisonniers	853,5	0,9	0,8	0,9	0,8	0,7	0,6	0,7p	0,3p
> tabac	976,1	0,8	0,3	0,3	0,3	0,3	0,2	-0,2p	-0,1p
Produits alimentaires, boissons alcoolisées et tabac	197,6	1,8	-0,3	-0,3	0,3	0,5	0,5	0,0p	0,0p
> aliments transformés y compris alcool et tabac	122,7	2,0	1,1	1,0	1,0	0,8	0,6	0,5p	0,0p
> aliments non transformés	74,8	1,5	-2,6	-2,4	-0,9	0,0	0,2	-1,0p	0,1p
Énergie	108,1	0,0	-1,0	-2,0	-2,3	-2,0	-2,6	-6,3p	-3,3p
Produits industriels non énergétiques	266,6	0,3	0,0	0,3	0,2	-0,1	-0,1	0,0p	-0,2p
Services	427,8	1,0	1,3	1,3	1,1	1,2	1,2	1,2p	0,7p

p = provisoire

DOCUMENT 2 - ARTICLE PARU DANS CHALLENGES 8 JANVIER 2015

PATRICK ARTUS - Directeur de la recherche de NATIXIS

Gare au ralentissement général de la productivité

Le progrès technique freine dans tous les pays et tous les secteurs. Une tendance durable qui mine la croissance et creuse les déficits.

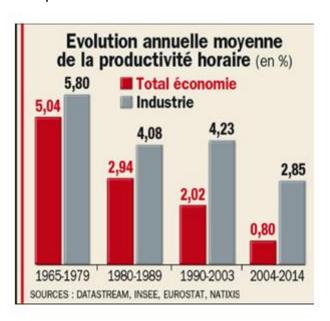
Est-ce la fin de la croissance ? (...) nous nous sommes posé cette question en constatant un ralentissement général de la productivité. Le phénomène touche tous les pays et tous les secteurs (voir graphique). Et les causes avancées pour l'expliquer sont souvent erronées. Ce freinage du progrès technique n'est pas lié à une déformation sectorielle de l'économie, avec une forte hausse de la part des services. La productivité ralentit partout, y compris dans l'industrie. L'accroissement des inégalités, notamment aux États-Unis, n'explique pas plus cette évolution, car les pays plus égalitaires (Suède, France) subissent eux aussi ce ralentissement. L'explication par le poids excessif des marchés financiers dans l'économie, en particulier aux États-Unis, qui pousseraient les entreprises à s'intéresser à leurs profits de court terme et à négliger l'investissement, n'est pas plus pertinente. La

productivité Mais cette mesure « officielle » de l'output gap, construite à partir d'une fonction de production, ne prend pas bien en compte après une récession la destruction de capacités de production due à la récession (faillites, recul de l'investissement).

L'OUTPUT GAP CORRIGÉ

Nous essayons de tenir compte de la **destruction de capacités de production** en regardant l'évolution dans la zone euro de la **capacité de production de l'industrie** et de la **production dans la construction** ..., et en supposant qu'il n'y a pas de destruction de capacités dans les services. ... **ceci nous amène à corriger l'output gap de la zone euro** (dans le sens d'une diminution du PIB potentiel) de : - 0 point en 2008, à + 4,8% ; - 1,1 point en 2009, à - 1,7% ; - 1,3 point en 2010, à - 0,7% ; - 1,5 point en 2011, à + 0,5% ; - 1,7 point en 2012, à - 0,5% ; - 1,9 point en 2013, à - 1,3% ; - 1,8 point en 2014, à -1,4%

Le graphique 3 montre alors le PIB et le PIB potentiel corrigé de la zone euro. Chute davantage dans la zone Euro, où les entreprises sont surtout financées par le crédit bancaire. Enfin, la qualité du système éducatif, facteur essentiel de croissance, n'explique pas plus le phénomène, qui touche aussi les pays aux systèmes éducatifs les plus performants.



Alors d'où vient ce freinage du progrès technique? Première hypothèse: le PIB ne mesurerait plus la réalité de l'innovation et les bienfaits nouvelles technologies, en particulier dans les services - par exemple, le temps gagné grâce à l'e-commerce. Seconde piste : le délai très long entre l'invention et son impact l'économie. Il a fallu quarante ans pour que le moteur électrique engendre des gains substantiels de productivité. Faudra-t-il attendre aussi longtemps avec Internet? Plus inquiétant, pour certains économistes comme Robert

Gordon, il n'y a plus de véritables inventions, comme la machine à vapeur qui avait entraîné la première révolution industrielle. En fait l'arrivée d'Internet n'aurait qu'amélioré les process existants.

Face au ralentissement durable de la croissance – sur les vingt prochaines années, l'hypothèse est de 0,8 % -, il n'y a aucune réflexion des gouvernements. Alors que cela change tout, notamment pour les finances publiques. Si l'on perd 1 point de croissance par an, par rapport aux années 2000, cela créera 10 points de déficits en plus à un horizon de vingt ans. On ne pourra plus tenter de limiter les déficits en rognant sur l'assurance-chômage ou en désindexant les retraites. Il faudra des mesures structurelles pour réduire les dépenses publiques de plusieurs points de PIB. Enfin cette cure d'austérité créera des réactions catégorielles très vives, et les

tensions pour le partage des revenus seront beaucoup plus fortes. L'État doit s'y préparer dès maintenant.

DOCUMENT 3 - ECO HEBDO - NATIXIS - 9 JANVIER 2015

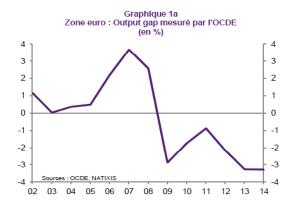
THÈMES ÉCONOMIQUES ET FINANCIERS : QUEL EST VRAIMENT L'OUTPUT GAP DE LA ZONE EURO ? LA STIMULATION DE LA DEMANDE EN 2015 SUFFIT-ELLE ?

On entend souvent dire que la zone euro souffre d'une forte dépression de la demande, qu'il faut corriger. Mais quelle est vraiment l'ampleur de l'output gap de la zone euro, quand on prend en compte la destruction de capacités de production due à la crise ? Dans quelle proportion les évolutions favorables à la demande en 2015 (baisse du prix du pétrole, hausse du salaire réel, Quantitative Easing, arrêt de l'amélioration des déficits publics, dépréciation de l'euro) vont-elles réduire ce qui subsiste d'output gap ?

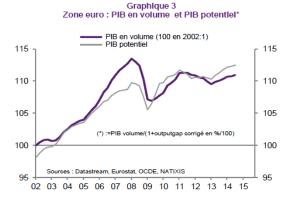
Nous estimons qu'en 2014 le PIB est inférieur de 1,4 % au PIB potentiel, et qu'en 2015 la réduction de l'output gap due à la stimulation de la demande représente 1 point de PIB : l'insuffisance de demande dans la zone euro va être largement corrigée en 2015.

L'OUTPUT GAP ET LE PIB POTENTIEL « OFFICIELS »

Quand on prend la mesure de l'output gap (écart entre le PIB et le PIB potentiel) réalisée par l'OCDE (graphique 1a) on arrive au niveau de PIB potentiel pour la zone euro montré dans le graphique 1b.







Par ailleurs, nous avons vu un soutien de la demande assez important en 2015, venant surtout de la baisse du prix du pétrole... La réduction de l'output gap devrait donc être de 1,0 point en 2015. Ceci est-il suffisant ? L'output gap corrigé est de - 1,4% en 2014. La réduction de l'output gap due à la stimulation de la demande est donc très importante : 1 point sur 1,4 point. En 2015, l'insuffisance de la demande ne sera plus un problème majeur.

DOCUMENT 4 -LE COMMENCEMENT DE LA DEFLATION, PERSPECTIVES 2013-2014 POUR L'ECONOMIE MONDIALE

(...) En 2014, l'austérité en zone euro s'atténuerait globalement, mais elle continuerait très fortement dans les pays encore en déficit excessif, qui sont également ceux dans lesquels les multiplicateurs sont les plus élevés.

Le Japon est une exception dans ce paysage. Frappé par une série de catastrophes naturelles et les conséquences de l'accident nucléaire de Fukushima, ce pays n'a pas (encore) conduit de politique restrictive (...).

Dans un contexte de multiplicateurs élevés, l'effort budgétaire a un coût en termes d'activités. Cette idée, mise en avant par Marco Butti, économiste en chef de la Commission européenne, sonne à la fois comme un aveu et un euphémisme. Un aveu parce que la prise de conscience de la valeur élevée des multiplicateurs budgétaires a été tardive et a été négligée trop longtemps; (...) cette omission s'est traduite par des erreurs systématiques de prévision, d'autant plus grande que la situation des pays était dégradée et que les efforts de réduction des déficits ont été importants.

Cette erreur a également conduit à ce que les espoirs de réduction des déficits furent toujours déçus. L'impact plus fort que « prévu » des plans d'austérité sur l'activité implique en effet des pertes de recettes fiscales et une moindre réduction du déficit public. Or en s'étant fixé des objectifs non structurels de déficits, les États ont intensifié l'effort budgétaire. Ainsi l'erreur de prévision se décompose-t-elle à la fois en une erreur sur les multiplicateurs et une erreur sur les plans d'austérité.

L'aveu pourrait laisser penser que l'erreur était inévitable et que la leçon en a été tirée. Il n'en est rien. Certes, de nombreuses voix se sont élevées depuis 2009 pour prévenir que les multiplicateurs pouvaient être plus élevés qu'en « temps normal », que la possibilité d'une consolidation expansive (...) était un leurre fondé sur une mauvaise interprétation des données et que le risque de négliger l'impact de la consolidation sur l'activité était réel. (...)

Revue de l'OFCE, département analyse et prévision, sous la direction de Xavier Timbeau

http://www.ofce.sciences-po.fr/pages-chercheurs/home-timbeau.htm

DOCUMENT 5 - VIVE LA DEFLATION!

Se féliciter de la déflation dans le climat politique actuel peut paraître une provocation, alors qu'on entend dire de tous côtés que l'Europe est menacée par la déflation et que la Banque centrale européenne doit agir pour l'éviter... En fait, l'éloge de la déflation correspond à une vision correcte – et même incontournable – du rôle de la monnaie au point qu'on devrait considérer comme logiquement impossible de déplorer la déflation.

La monnaie peut en effet être définie comme un pouvoir d'achat généralisé, c'est-àdire qu'elle est échangeable contre n'importe quoi, auprès de n'importe qui, à n'importe quel moment. On considère normalement qu'un bien est de bonne qualité s'il rend au mieux les services qu'on attend de lui.

Ceci est évidemment applicable à la monnaie : elle est d'autant meilleure qu'elle remplit mieux son rôle de réserve de pouvoir d'achat. Or l'inflation peut et doit être plutôt définie comme la baisse du prix de la monnaie en termes de biens et services, c'est-à-dire comme une situation où la monnaie perd une partie de son pouvoir d'achat.

De ce point de vue, l'inflation est très nuisible, puisqu'elle porte atteinte à la qualité de l'un des biens les plus indispensables. Par ailleurs, la déflation représente une augmentation du pouvoir d'achat de la monnaie, c'est-à-dire qu'elle améliore la qualité des services rendus par la monnaie. Elle est donc incontestablement désirable.

Comment, alors, expliquer que l'on craigne de manière presque unanime la déflation ? (...) Il y a dans l'esprit de beaucoup de gens un glissement sémantique du terme « déflation » au terme « dépression ». On évoque souvent l'exemple de la Grande Dépression des années 1930, au cours de laquelle il y a eu à la fois déflation et dépression. Ceci s'explique par le fait qu'il y a eu brutalement une politique monétaire extrêmement restrictive qui a conduit à une chute des prix inattendue.

Or, les entrepreneurs ne pouvant pas ajuster immédiatement les salaires nominaux à leurs prix de vente, ils ont enregistré de fortes pertes et certains d'entre eux ont fait faillite, ce qui a provoqué du sous-emploi. Ce qui est en cause, c'est le fait que cette forte déflation n'ait pas été prévisible lors de la signature des contrats de salaires ou de prêts. Mais une déflation prévisible, (...) ne peut avoir que des avantages. Ainsi, un salarié dont le salaire nominal est constant voit augmenter le pouvoir d'achat de son salaire et celui de ses encaisses monétaires.

Les arguments avancés en faveur d'une politique monétaire inflationniste sont nombreux. Certains n'hésitent pas à souligner qu'une inflation plus forte soulagerait la charge de la dette publique! Or cela signifie en réalité que les États pratiqueraient une sorte de vol à l'égard des prêteurs qui leur avaient fait confiance et que, pour ce faire, on imposerait en outre à tous les citoyens une perte sur la valeur réelle de leurs encaisses monétaires! (...).

Plus généralement les opinions favorables à l'inflation reposent sur l'idée qu'il faut fournir des liquidités à l'économie. En réalité, ceux qui défendent de telles idées pensent probablement, et implicitement, au fait que la création de monnaie, source de l'inflation, implique simultanément, par un simple jeu d'écritures comptables, la distribution de crédits censés stimuler les dépenses, et en particulier l'investissement.

Il est paradoxal que ces idées soient généralement exprimées par des personnes fidèles aux messages keynésiens, alors que la théorie keynésienne repose sur l'hypothèse qu'il existe un excès d'épargne par rapport à l'investissement, ce qui devrait évidemment conduire à la conclusion qu'il est non seulement inutile, mais même nuisible, de développer ainsi le crédit.

Mais il faut surtout voir que cette distribution de crédits est totalement artificielle, qu'elle ne correspond à aucune épargne véritable et volontaire, c'est-à-dire à aucune abstention de consommation. Elle est donc créatrice d'illusions dangereuses. (...)

Afin que le financement de la croissance économique se fasse dans des conditions satisfaisantes, il conviendrait de recourir à une véritable épargne volontaire. Cela impliquerait, en particulier, de supprimer la surtaxation de l'épargne et du capital, et de développer la retraite par capitalisation.

En résumé, le monde idéal serait un monde où il n'y aurait absolument pas de création monétaire et de politique monétaire, et où l'on aurait supprimé tous les obstacles réglementaires et fiscaux qui détruisent les incitations des individus à épargner. Il n'est pas nécessaire de créer de la monnaie, car ceux qui détiennent de la monnaie désirent une monnaie qui maintient le pouvoir d'achat. (...).

Source : LE MONDE 13.01.2015, Pascal Salin (professeur honoraire à l'Université Paris-Dauphine)

DOCUMENT 6 - LES ABENOMICS, LABORATOIRE DE LA LUTTE ANTI-DEFLATION

Rarement une politique économique n'aura soulevé autant d'attentes et d'espoirs. Lancées début 2013 pour tirer l'Archipel de la déflation, les « Abenomics », l'ambitieux programme de relance du premier ministre, Shinzo Abe, ont aussitôt été analysés par les économistes de la planète entière. Et unanimement salué : enfin, l'empire du Soleil-Levant sortait de son sommeil pour retrouver sa croissance perdue ! Que la zone euro en prenne de la graine !

Mais depuis quelques semaines, ceux qui saluaient l'audace de M. Abe et son « bigbang » économique tirent désormais à boulets rouges sur sa politique. Le retour en récession du Japon au troisième trimestre a jeté le doute sur les esprits. Et si les Abenomics n'étaient qu'un mirage ? (...)

Pourquoi cette politique compte-t-elle autant dans le débat économique ?

Parce que les Abenomics préfigurent peut-être la solution aux maux qui rongent aujourd'hui la zone euro. Pour le comprendre, il faut remonter à 1990. Cette année-là, une bulle boursière éclate au Japon, suivie d'une crise immobilière, puis bancaire. Les prix des logements et la valeur des actifs financiers s'effondrent. Dans leur sillage, l'ensemble des prix se tasse (...).

Le Japon sombre alors doucement dans la spirale déflationniste : après avoir flirté avec zéro pendant dix ans, l'inflation est tombée à -0.3 % par an en moyenne entre 1998 et 2012. Depuis 1998, la croissance n'a guère dépassé 1 % par an, tandis que salaires et investissements ont stagné.

Qu'ont fait à l'époque les Japonais pour inverser la tendance ? « Des politiques monétaires certes expansionnistes, mais trop tardives, modestes et irrégulières pour rétablir clairement la confiance des agents économiques » (...).

Après son élection en décembre 2012, (...) Shinzo Abe, a compris que pour briser le piège déflationniste il devait créer un choc de confiance. Il a donc lancé ses « Abenomics », une politique de relance d'une ampleur inédite, en trois flèches. La première est un plan de relance budgétaire de 10 300 milliards de yens (80 milliards d'euros), adopté début 2013. La seconde est une vague de réformes structurelles visant à gonfler les gains de productivité et la croissance potentielle. La troisième flèche, monétaire, consiste en des achats massifs d'obligations publiques par la Banque du Japon, à hauteur de 70 000 milliards de yens par an. Le 31 octobre, ils ont même augmenté à 80 000 milliards de yens.

Un programme ambitieux, mêlant relance keynésienne et de réformes d'inspirations libérales (...). Et si le Japon tenait enfin la recette magique contre la déflation ?

Pourquoi les « trois flèches » de Shinzo Abe ont-elles déçu ?

« Dans un premier temps, les Abenomics ont bien fonctionné ». De fait, entre début 2013 et mi-2014, l'inflation est nettement repassée en territoire positif, l'indice Nikkei a ainsi bondi de plus de 50 % en quelques mois, les ménages ont recommencé à consommer, le chômage est tombé à son plus bas historique (3,5 %). Et le produit intérieur brut (PIB) s'est ressaisi, gonflant de 1,5 % en 2013. (...)

Seulement voilà : au troisième trimestre de cette année, patatras ! L'Archipel est retombé en récession. Prenant de court les prévisions du gouvernement, le PIB a reculé de 1,9 % en rythme annuel. Motif ? « La hausse de la TVA de 5 % à 8 % en avril a brisé la mécanique des Abenomics » (...).

Cette mesure, décidée par le gouvernement précédent, avait pour but de financer l'accroissement des dépenses de Sécurité sociale pour stabiliser l'endettement colossal du pays (230 % du PIB). « L'ennui, c'est qu'elle est intervenue avant que les entreprises ne commencent à augmenter vraiment les salaires fixes » (...). Pénalisée, la consommation est donc retombée comme un soufflet.

Mais ce n'est pas tout. La première salve de réformes structurelles annoncées en juin pour libérer la croissance semble, pour l'instant, trop timorée. Le gouvernement a commencé à agir pour développer l'emploi des femmes. Mais il n'est pas allé jusqu'à ouvrir le pays à l'immigration, seule piste qui compenserait vraiment la fonte de la population active (– 0,5 % par an).

Enfin, si la dépréciation du yen (– 30 % face au dollar en deux ans) créée par la politique monétaire expansionniste à un peu soutenu les exports, elle a surtout gonflé le prix de l'énergie importée, grevant ainsi la consommation des ménages. (...)

Quelles leçons en tirer pour la zone euro ?

La première est qu'après une crise il convient d'assainir le bilan des banques au plus vite. (...)

La seconde est pour que tirer un pays de la déflation, la demi-mesure monétaire (...) ne fonctionne pas. (...)

Le troisième enseignement du cas japonais est que même la plus ambitieuse des banques centrales est impuissante pour résoudre les problèmes structurels d'un pays (...) seuls les gouvernements sont en mesure d'agir dans ces domaines.

La quatrième leçon, enfin, est qu'en matière de politique économique, le calendrier est déterminant. En relevant la TVA trop tôt, M. Abe a perdu de précieux mois. En peinant à coordonner leurs politiques budgétaires, en tardant à mettre en place les investissements européens censés soutenir la reprise, les pays de la zone euro sont peut-être en train de tomber dans le même piège.

Source : Le Monde.fr | 15.12.2014 Marie Charrel

DOCUMENT 7 - LES ENTREPRISES DANS LA SPIRALE DEFLATIONNISTE

de NATHALIE SILBERT Les Echos 12/01/15

Concentration, réductions de coûts, montée des licenciements... mais aussi repositionnement vers le haut de gamme et créativité accrue : pour sauver leur rentabilité, les industriels et les sociétés de services sont prêts à jouer leur vatout face à la baisse des prix.

L'épée de Damoclès de la déflation menace la France depuis près d'un an. Mais rassurons-nous, stricto sensu, nous ne sommes pas dans ce scénario noir qui affole les politiques et les milieux d'affaires. Et ce, pour plusieurs raisons. Selon la définition des économistes, la déflation est une baisse entretenue et généralisée des prix, pouvant conduire à un recul des revenus. Or, « tous les prix n'ont pas baissé ces derniers mois, certains ont monté, dans les services notamment », observe l'économiste Jean-Marc Daniel. Par ailleurs, « les salaires n'ont pas reculé en France », rappelle Alexandre Mirlicourtois, directeur de la conjoncture et de la prévision au sein du groupe Xerfi. (...)

De l'alimentaire aux produits manufacturés comme le petit électroménager, les jouets ou les produits de beauté, toute une série de prix ont en effet diminué pour le consommateur en 2014. (...)

Prises en tenaille entre l'obligation de diminuer leurs tarifs pour maintenir leurs parts de marché et des coûts - salariaux notamment - stables ou en hausse, les entreprises doivent impérativement s'adapter.

En première ligne, les grandes enseignes de la distribution française, au contact direct du consommateur et engagées dans une guerre des prix impitoyable, ont adopté une riposte classique pour réaliser des économies d'échelle : la concentration. Depuis l'automne, les rapprochements - opérationnels et non capitalistiques - entre centrales d'achats se sont ainsi enchaînés : (...) Carrefour a uni ses forces avec celles de Cora-Supermarché Match, avec l'idée que réunies, deux enseignes pèseront davantage dans les négociations commerciales face aux industriels. (...)

Dans la majorité des cas, toutefois, les entreprises secouées par la pression baissière des prix préfèrent aux grandes manœuvres stratégiques des coupes traditionnelles dans les coûts pour améliorer leur productivité. Au risque d'enclencher la spirale du recul de l'investissement, avec, pour corollaire, la montée des licenciements. (...)

Toutes les sociétés ne s'accommodent pas de ces ajustements. Certaines d'entre elles préfèrent riposter au recul des prix en misant sur la modification du positionnement de leur offre pour s'en sortir à moindres frais. (...) En ces temps difficiles, les industriels doivent donc faire preuve de créativité, jouant la montée en gamme de leurs produits, en inventant des nouveaux plus sophistiqués pour créer le désir et inciter le consommateur à dépenser autant qu'avant, malgré le foisonnement d'offres meilleur marché.

Chez L'Oréal, la branche produits grand public a ainsi lancé 350 nouveautés l'an dernier! (...)

Pour éviter d'être pressurés par leurs donneurs d'ordre, certains sous-traitants misent eux aussi sur la R&D pour s'en sortir, à l'image de la PME francilienne RJP Modelage, qui a inventé « des produits qui n'existaient pas et ne peuvent donc être comparés avec ceux fabriqués par les Chinois », en l'occurrence des isolants thermiques et acoustiques pour le moteur et l'habitacle des voitures.

(...) Enfin, dernier exemple d'adaptation au contexte de recul des prix : celui d'Air France. Confronté depuis plusieurs années à la concurrence exacerbée des compagnies à bas coûts, le transporteur a décidé d'agir aux deux bouts de la chaîne et de jouer à la fois la montée en gamme de ses vols moyens et longs courrier, et l'essor de sa filiale low-cost, Transavia France. (...)

La chute spectaculaire des cours du pétrole depuis l'été dernier, tout en accroissant le risque déflationniste en France, devrait cependant donner aux entreprises hexagonales une bouffée d'oxygène cette année.

ÉPREUVE D'ADMISSION DE DROIT

STATISTIQUES

Vingt-trois candidats se sont présentés lors de cette session (stabilité des effectifs).

Moyenne	9,1/20
Ecart type	3,8
Max	17/20
Min	4/20

La répartition des notes s'établit comme suit :

[0-5]	3
]5-10]	12
]10-14]	5
]14-20]	3

La moyenne obtenue par les candidats confirme l'accessibilité de l'épreuve sous réserve d'une préparation rigoureuse. On peut par ailleurs relever que 56% des candidats ayant choisi l'option droit ont été déclaré admis à la session 2015 ce qui représente une bonne performance relative et confirme les observations tirées de la session précédente. L'écart-type reste élevé ce qui s'explique par l'amplitude de la qualité des prestations des candidats.

Pour cette épreuve, les sujets proposés s'inscrivent dans le domaine du Droit. Le jury pouvait s'attendre à ce que les fondamentaux juridiques, enseignés en pré-bac et en STS, soient parfaitement maîtrisés. De fait, près de 31 % 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 2014 qui persistent, soit par la difficulté qu'ils ont éprouvée à mettre en oeuvre les conseils du jury.

CARACTERISTIQUES DE L'EPREUVE

NATURE DE L'EPREUVE

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 juridiques fondamentales en relation avec une problématique rattachée au fonctionnement d'une ou de plusieurs organisations ;
- La capacité d'analyse méthodique et d'interprétation rigoureuse de situations juridiques ;
- Une capacité à répondre aux questions juridiques et didactiques 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 et de s'y préparer de façon efficace, un exemple de chaque type de sujet, accompagné d'une correction pour l'un des sujets théoriques, est annexé au présent rapport.

DEROULEMENT DE L'EPREUVE

Chaque candidat dispose de 4 heures de préparation pour conduire sa réflexion sur le sujet proposé et organiser sa prestation. Pour ce faire, il a à sa disposition sa seule documentation personnelle papier et/ou numérique.

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. A cette occasion, le jury évalue la culture juridique du candidat et le conduit à s'interroger sur ses pratiques professionnelles. Les questions posées lors de l'entretien ont pour objectif de révéler la capacité du candidat à :

- maîtriser les concepts, le vocabulaire juridique et à construire un raisonnement juridique ;
- préciser des notions utilisées lors de l'exposé;
- justifier la problématique, le plan, les arguments avancés;
- approfondir, nuancer 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.

ATTENTES DU JURY PAR RAPPORT AU SUJET

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

UNE REFLEXION JURIDIQUE RELATIVE A UN THEME EXPLICITE

Deux sujets ont été proposés : « Liberté économique et concurrence» et « Apparences et réalités juridiques» (cf annexe).

Le jury attend 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 doivent être tirés à la fois des documents annexés **et des connaissances personnelles**.

Le jury souhaite que ces documents soient 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... tout comme leur totale mise de côté.

LA CONSULTATION JURIDIQUE

La consultation proposée aux candidats au cours de cette session était centrée autour du thème de « la vie de l'entreprise et la vie privée ».

Dans un contexte organisationnel, ce sujet suggérait un certain nombre de problèmes juridiques et 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 suppose pas seulement une résolution technique du cas par une succession de réponses ; elle doit s'inscrire dans la thématique préalablement identifiée et sous forme structurée par un plan binaire.

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

OBSERVATIONS SUR LE FOND

Lors de cette session le jury a relevé les difficultés qu'ont eues de nombreux candidats à mettre en œuvre les conseils du précédent rapport.

Trop peu d'exposés sont 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 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.

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. En effet, les éléments du corpus ne peuvent remplacer les savoirs de base du juriste, dans les branches du droit sollicitées par le sujet. 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.

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 de façon cohérente leur exposé afin de mieux répondre à la problématique posée.

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 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 des connaissances ainsi que la qualité du raisonnement qui sont valorisées. Par leurs réponses aux questions posées, un nombre non négligeable de candidats a 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. L'ensemble devient alors superficiel et artificiel.

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

OBSERVATIONS SUR LA FORME

a) Observations sur la structure

À nouveau lors de cette session, certains candidats n'ont pas défini, ou de façon insuffisante, les termes du sujet. Très peu d'exposés contiennent une délimitation assortie de

justifications. Enfin, le jury a apprécié qu'un plan soit annoncé et généralement respecté (en utilisant un support numérique éventuellement).

Le jury rappelle que la structuration d'un exposé doit comporter : une introduction, le développement et éventuellement une conclusion (même sommaire).

L'introduction, qui est d'une importance essentielle, doit être composée :

- d'une « accroche » qui montre l'intérêt et l'actualité du sujet en le contextualisant. 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 exergue 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. Il s'agit d'un véritable fil d'Ariane que le candidat devra suivre au cours de l'exploration du sujet,
- 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. Quelques 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 ne la rédiger qu'une fois le développement construit.

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

Le **développement**, en droit, comporte obligatoirement deux parties et 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. Tout élément évoqué doit pouvoir ensuite être débattu lors de la phase de questionnement par le jury

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. Il est possible d'ouvrir la réflexion vers un sujet connexe.

b) Observations sur la présentation

Cette épreuve est aussi une situation de communication avec ses contingences en termes de comportement et d'attitude. Le jury attend du candidat une communication de qualité, qui demeure celle d'un enseignant. Il n'est pas conseillé aux candidats de « surjouer » leur prestation. L'écoute est une qualité primordiale pour l'entretien. A cet égard, quelques remarques peuvent être formulées.

Le jury a apprécié la plus grande fluidité permise par les outils modernes de communication. Il invite cependant les candidats à une réflexion sur une utilisation plus pertinente au service du fond.

De rares candidats ont rencontré des problèmes techniques lors de la lecture de leur clé USB. Certains ont toutefois préféré utiliser le tableau, support de communication certes traditionnel mais toujours efficace.

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 leurs pratiques professionnelles, les bons candidats ont pu illustrer leur aptitude à faciliter l'apprentissage de concepts par leurs élèves mais aussi leur démarche réflexive.

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 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.

Aussi, le jury tient à rappeler qu'il n'évalue pas la qualité de la documentation dont disposent les candidats mais bien leur démarche intellectuelle personnelle et originale soustendue par la résolution de la problématique posée. Dans cette perspective, les supports de formation et les précédents rapports du jury (notamment les éléments de correction proposés) ne constituent pas un « prêt à penser » derrière lequel les candidats doivent s'abriter. De même les candidats doivent résister à la tentation de déformer le sujet pour réinvestir des éléments théoriques ou factuels avec lesquels ils se sentent plus à l'aise. De telles dérives sont clairement perçues par le jury, sont peu appréciées et sont sévèrement sanctionnées.

Une préparation efficace à cette épreuve passe certes par la consolidation des savoirs mais aussi par l'enrichissement de capacités et de compétences qui feront l'objet d'une évaluation : communiquer efficacement, problématiser, argumenter, synthétiser, être à l'écoute.

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 référence 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 :

Les candidats doivent absolument respecter les règles de l'épreuve, en particulier

- sa durée (sans pour autant se sentir obligé de prolonger inutilement son exposé pour occuper tout le temps disponible),
- son contenu en posant les bases conceptuelles du raisonnement, et les mécanismes juridiques en jeu,

• sa nature, en utilisant les moyens, techniques 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.

Pour répondre à ces exigences, le jury recommande aux candidats :

- de travailler avec des ouvrages universitaires récents (aucune branche du Droit figurant au programme du concours ne doit être délaissée),
- de s'astreindre à une veille juridique par la lecture régulière de revues juridiques et des sites institutionnels,
- de s'entraîner à partir d'un sujet donné à l'exposé oral,
- de prendre du recul sur leurs 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.

SUJET 1

À partir de vos connaissances et des documents joints, vous exposerez une analyse synthétique sur le sujet suivant : « Liberté économique et concurrence »

Document 1 - Extraits de textes

Extraits du Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne

Article 101

- 1. Sont incompatibles avec le marché intérieur et interdits tous accords entre entreprises, toutes décisions d'associations d'entreprises et toutes pratiques concertées, qui sont susceptibles d'affecter le commerce entre États membres et qui ont pour objet ou pour effet d'empêcher, de restreindre ou de fausser le jeu de la concurrence à l'intérieur du marché intérieur, et notamment ceux qui consistent à :
- a) fixer de façon directe ou indirecte les prix d'achat ou de vente ou d'autres conditions de transaction,
- b) limiter ou contrôler la production, les débouchés, le développement technique ou les investissements,
- c) répartir les marchés ou les sources d'approvisionnement,
- d) appliquer, à l'égard de partenaires commerciaux, des conditions inégales à des prestations équivalentes en leur infligeant de ce fait un désavantage dans la concurrence,
- e) subordonner la conclusion de contrats à l'acceptation, par les partenaires, de prestations supplémentaires qui, par leur nature ou selon les usages commerciaux, n'ont pas de lien avec l'objet de ces contrats.
- 2. Les accords ou décisions interdits en vertu du présent article sont nuls de plein droit.
- 3. Toutefois, les dispositions du paragraphe 1 peuvent être déclarées inapplicables :
 - à tout accord ou catégorie d'accords entre entreprises,
 - à toute décision ou catégorie de décisions d'associations d'entreprises et
 - à toute pratique concertée ou catégorie de pratiques concertées

qui contribuent à améliorer la production ou la distribution des produits ou à promouvoir le progrès technique ou économique, tout en réservant aux utilisateurs une partie équitable du profit qui en résulte, et sans :

a) imposer aux entreprises intéressées des restrictions qui ne sont pas indispensables pour atteindre ces objectifs,

b) donner à des entreprises la possibilité, pour une partie substantielle des produits en cause, d'éliminer la concurrence.

Article 102

Est incompatible avec le marché intérieur et interdit, dans la mesure où le commerce entre États membres est susceptible d'en être affecté, le fait pour une ou plusieurs entreprises d'exploiter de façon abusive une position dominante sur le marché intérieur ou dans une partie substantielle de celui-ci.

Ces pratiques abusives peuvent notamment consister à:

- a) imposer de façon directe ou indirecte des prix d'achat ou de vente ou d'autres conditions de transaction non équitables,
- b) limiter la production, les débouchés ou le développement technique au préjudice des consommateurs,
- c) appliquer à l'égard de partenaires commerciaux des conditions inégales à des prestations équivalentes, en leur infligeant de ce fait un désavantage dans la concurrence,
- d) subordonner la conclusion de contrats à l'acceptation, par les partenaires, de prestations supplémentaires qui, par leur nature ou selon les usages commerciaux, n'ont pas de lien avec l'objet de ces contrats.

Extraits du code de la propriété intellectuelle

Article L611-1

Toute invention peut faire l'objet d'un titre de propriété industrielle délivré par le directeur de l'Institut national de la propriété industrielle qui confère à son titulaire ou à ses ayants cause un droit exclusif d'exploitation. [...]

Article L711-7

La marque de fabrique, de commerce ou de service est un signe susceptible de représentation graphique servant à distinguer les produits ou services d'une personne physique ou morale.

Peuvent notamment constituer un tel signe :

- a) Les dénominations sous toutes les formes telles que : mots, assemblages de mots, noms patronymiques et géographiques, pseudonymes, lettres, chiffres, sigles ;
- b) Les signes sonores tels que : sons, phrases musicales ;
- c) Les signes figuratifs tels que : dessins, étiquettes, cachets, lisières, reliefs, hologrammes, logos, images de synthèse ; les formes, notamment celles du produit ou de son

conditionnement ou celles caractérisant un service ; les dispositions, combinaisons ou nuances de couleurs.

Document 2 - Projet de loi pour la croissance et l'activité, adopté en conseil des Ministres le 10 décembre 2014 (Extraits)

Article 11

L'article L. 752-26 du code de commerce est remplacé par les dispositions suivantes :

« Art. L. 752-26. — I. — En cas d'existence d'une position dominante et de la détention par une entreprise ou un groupe d'entreprises exploitant un ou plusieurs magasins de commerce de détail d'une part de marché supérieure à 50 %, qui soulève des préoccupations de concurrence du fait de prix ou de marges élevés que l'entreprise ou le groupe d'entreprises pratique en comparaison des moyennes habituellement constatées dans le secteur économique concerné, l'Autorité de la concurrence peut faire connaître ses préoccupations de concurrence à l'entreprise ou au groupe d'entreprises en cause, qui peut dans un délai de deux mois lui proposer des engagements dans les conditions prévues pour ceux de l'article L. 464-2.

« La part de marché mentionnée à l'alinéa précédent est évaluée selon le chiffre d'affaires réalisé dans le secteur d'activité et sur la zone de chalandise concernés ou selon les surfaces commerciales exploitées dans la zone de chalandise concernée.

« II. – Si l'entreprise ou le groupe d'entreprises ne propose pas d'engagements ou si les engagements proposés ne lui paraissent pas de nature à mettre un terme à ses préoccupations de concurrence, l'Autorité de la concurrence peut, par une décision motivée, prise après réception des observations de l'entreprise ou du groupe d'entreprises en cause et à l'issue d'une séance devant le collège, leur enjoindre de modifier, compléter ou résilier, dans un délai déterminé qui ne peut excéder deux mois, tous accords et tous actes par lesquels s'est constituée la puissance économique qui permet les pratiques constatées en matière de prix ou de marges. Elle peut, dans les mêmes conditions, leur enjoindre de procéder à la cession d'actifs si cette cession constitue le seul moyen permettant de garantir une concurrence effective. L'Autorité de la concurrence peut sanctionner l'inexécution de ces injonctions dans les conditions prévues à l'article L. 464-2. [...] ».

Document 3 - Cour de cassation, chambre commerciale, 14 avril 1992, n°89-21.182

Vu les articles 1625, 1626 et 1628 du Code civil;

Attendu que le vendeur d'un fonds de commerce a l'obligation de s'abstenir de tout acte de nature à détourner la clientèle du fonds cédé ; que, dans le cas où les parties ont stipulé que le vendeur ne pourrait se rétablir dans une activité déterminée pendant un certain délai,

l'expiration de ce délai n'a pas pour effet de le libérer de l'obligation légale de garantie de son fait personnel, qui est d'ordre public ;

Attendu, selon l'arrêt attaqué, que, le 21 décembre 1977, la société Janiprix a vendu à la société Café de l'équipe un fonds de commerce de débit de boissons exploité dans des locaux dépendant d'un centre commercial ; qu'aux termes de l'acte de vente, la société Janiprix s'interdisait de créer ou d'exploiter directement ou indirectement un fonds de commerce de même nature pendant une durée de 5 ans et dans un rayon d'un kilomètre à vol d'oiseau ; que cette société exploitait elle-même un supermarché dans le centre commercial ; qu'en 1987, elle a transféré le supermarché dans un autre centre commercial proche du précédent et y a ouvert un commerce de débit de boissons ; que la société Café de l'équipe, soutenant qu'elle avait manqué à son obligation de ne pas détourner la clientèle du fonds vendu, l'a assignée en paiement de dommages-intérêts ;

Attendu que pour rejeter cette demande, l'arrêt retient que la société Janiprix ayant fermé le centre commercial où elle était établie, pour en créer un autre à plus d'un kilomètre et plus de 10 ans à compter de la date de la cession du fonds de commerce détenu par la société Café de l'équipe, les garanties dont celle-ci se réclame ont épuisé leurs effets ; qu'il ajoute que, si lors de la cession du fonds de commerce la société Café de l'équipe pouvait tirer un " avantage de situation ", du fait de la présence d'un centre commercial en activité, la persistance de cet état de chose n'avait fait l'objet d'aucune convention entre les parties et que, de ce fait, il demeurait purement aléatoire, la société Janiprix étant libre de mettre fin à ses activités propres pour les rétablir en tout autre lieu à sa convenance ;

Attendu qu'en se déterminant par ces seuls motifs sans procéder, comme elle y était invitée par les conclusions de la société Café de l'équipe, aux recherches concrètes nécessaires au regard de l'obligation légale de garantie, la cour d'appel n'a pas donné de base légale à sa décision ;

Par ces motifs [...] : casse et annule, dans toutes ses dispositions, l'arrêt rendu le 21 septembre 1989, entre les parties, par la cour d'appel de Douai ; remet, en conséquence, la cause et les parties dans l'état où elles se trouvaient avant ledit arrêt et, pour être fait droit, les renvoie devant la cour d'appel d'Amiens.

Document 4 - Cour de cassation, chambre commerciale, 18 décembre 2007, n° 05-13.697

Attendu, selon l'arrêt attaqué, que s'estimant victime de divers actes de concurrence déloyale du fait, notamment, du débauchage de son personnel, ainsi que de l'embauche et du maintien dans ses fonctions d'une de ses anciennes salariées, Mme X..., en violation d'une clause de non-concurrence souscrite par elle, dont le nouvel employeur avait eu connaissance au plus tard quelques jours après l'embauche, la société Supplay a assigné la société Alliance Interim en réparation de son préjudice ;

[...] Sur le premier moyen :

Vu l'article 1382 du code civil;

Attendu que, pour rejeter la demande en réparation de la société Supplay au titre de l'acte de concurrence déloyale résultant de l'embauche et du maintien dans ses fonctions de Mme X..., en violation d'une clause de non-concurrence, l'arrêt retient que la société Supplay ne rapporte pas la preuve de l'existence d'un préjudice résultant de la faute de la société Alliance interim ;

Attendu qu'en statuant ainsi, alors qu'il s'inférait nécessairement de la participation de la société Alliance Interim à la violation, par Mme X..., de la clause de non-concurrence, souscrite par elle, un préjudice pour la société Supplay, fût-il seulement moral, la cour d'appel a violé le texte susvisé ;

Par ces motifs : casse et annule [...] l'arrêt rendu le 8 décembre 2004, entre les parties, par la cour d'appel de Metz ; remet, en conséquence, sur ce point, la cause et les parties dans l'état où elles se trouvaient avant ledit arrêt et, pour être fait droit, les renvoie devant la cour d'appel de Nancy ;

Document 5 - Cour de cassation, chambre sociale, 28 janvier 2005, n° 02-47.527

Attendu que Mme X... engagée le 8 septembre 1994 par la société Fretoccitan en qualité d'affréteuse commerciale a été licenciée le 5 février 1997 ; que contestant la régularité de son licenciement elle a saisi la juridiction prud'homale de diverses demandes ; que le 27 octobre 1997 la salariée a été engagée par la société Alibert ;

que par jugement du 28 août 2001, le conseil de prud'hommes, se fondant sur une expertise judiciaire ordonnée par la cour d'appel dans le cadre d'une instance pour concurrence déloyale intentée par la société Fretoccitan à l'encontre de la société Alibert, a condamné Mme X... à payer à la société Fretoccitan des dommages-intérêts pour violation de la clause de non-concurrence ; que par arrêt du 11 octobre 2002, la cour d'appel a dit nulle la clause de non concurrence contenue dans le contrat de travail de la salarié en raison de l'absence de contrepartie financière et confirmé sa condamnation au paiement de dommages-intérêts pour concurrence déloyale ;

Sur le premier moyen, tel qu'il figure au mémoire en demande :

Attendu, d'une part, que la nullité de la clause de non concurrence ne fait pas obstacle à l'action en responsabilité engagée par l'employeur contre son ancien salarié dès lors qu'il démontre que ce dernier s'est livré à des actes de concurrence déloyale à son égard ;

d'autre part, que l'action en concurrence déloyale engagée contre le nouvel employeur du salarié devant la juridiction commerciale, qui n'a ni le même objet, ni la même cause et qui n'oppose pas les mêmes parties, ne fait pas obstacle à ce que l'ancien employeur agisse contre son ancien salarié en réparation du préjudice qu'il lui a causé par sa faute ;

Et attendu que les énonciations du premier juge, auxquels la cour d'appel pouvait se référer, caractérisant les faits de concurrence déloyale commis par Mme X..., le moyen ne peut être accueilli ;

Par ces motifs [...]: rejette le pourvoi;

Document 6 - Communiqué de l'Autorité de la concurrence sur la décision n° 14-DCC-173 du 21 novembre 2014 relative à la prise de contrôle exclusif de la société Dia France SAS par la société Carrefour France SAS

L'Autorité de la concurrence autorise l'opération mais Carrefour devra se séparer de 56 magasins.

Le 18 août 2014, la Commission européenne a renvoyé à l'Autorité de la concurrence l'examen du rachat de la société Dia France SAS (ci-après « Dia »), soit plus de 800 points de vente exploités en direct ou sous franchise, par la société Carrefour France SAS (ci-après « Carrefour »). Le dossier de concentration a été notifié le 25 septembre 2014.

A la suite d'une large consultation des opérateurs du secteur, ainsi que d'un examen minutieux de chacune des zones de chalandise concernées, l'Autorité a considéré que l'opération était de nature à porter atteinte à la concurrence sur 56 marchés locaux. Pour y remédier, Carrefour s'est engagée à se séparer de 56 magasins.

Au terme de son analyse, l'Autorité a identifié 56 zones de chalandise problématiques. Après un examen détaillé, l'Autorité constate que l'opération renforcera significativement la présence de Carrefour sur le marché de la distribution alimentaire dans 56 zones de chalandise, dont 12 sont situées à Paris (voir la liste des zones de chalandise ci-dessous). Dans ces zones, les points de vente des parties cumulent en effet de très fortes parts de marchés, sans que les concurrents présents ne puissent exercer une pression concurrentielle suffisante pour contraindre le comportement de la nouvelle entité, notamment en termes de prix. Pour prévenir les atteintes à la concurrence, Carrefour cèdera 50 magasins et résiliera 6 contrats de franchise.

Dans les zones concernées, les parties interviennent par le biais de magasins intégrés ou de points de vente qui font l'objet d'un contrat de franchise. Carrefour s'engage ainsi à céder 50 magasins intégrés. Pour 6 magasins supplémentaires, qui sont actuellement exploités sous franchise, Carrefour s'engage à mettre fin aux contrats de franchise actuellement en vigueur.

Ces mesures permettront le maintien d'une situation concurrentielle équilibrée en supprimant l'addition de parts de marché engendrée par l'acquisition de Dia et assureront aux consommateurs concernés une offre concurrentielle et diversifiée pour leurs courses

alimentaires. Pendant dix ans, Carrefour ne pourra pas acquérir ou franchiser les magasins dont il s'est séparé. Un mandataire indépendant veillera au bon respect de ces engagements.

Document 7 - « La loi Hamon, un instrument imparfait de rééquilibrage des relations entre fournisseurs et distributeurs », Jérôme Foucault, vice-président en charge des relations industrie-commerce de l'Association nationale des industries alimentaires (ANIA), Actualité juridique Contrats d'affaires, concurrence, consommation, 2014, p.192

AJ Contrats d'affaires : La loi Hamon propose-t-elle des solutions équilibrées pour régir les relations entre les distributeurs et leurs fournisseurs ?

Jérôme Foucault: La loi Hamon a apporté un certain nombre de précisions à la loi de modernisation (LME) du 4 août 2008 afin de mettre un terme aux pratiques abusives les plus répandues, sans remettre en cause les grands principes mis en place par le législateur en 2008. À ce titre, le rôle des conditions générales de vente du fournisseur en tant que point de départ unique de la négociation a été affirmé (C. com., art. L. 441-6 mod.). La distinction entre le tarif du fournisseur (son barème des prix unitaires) et le prix final convenu entre les parties a ainsi été clarifiée. De même, la loi interdit désormais expressément le non-respect du prix convenu (art. L. 442-6 mod.).

Cependant, aussi protectrice soit elle, la loi ne peut résoudre toutes les difficultés entre fournisseurs et distributeurs. Nous sommes 12 000 entreprises agroalimentaires, dont 96 % de PME, face à sept enseignes de la grande distribution. Le déséquilibre économique des forces, la guerre des prix que se livrent les enseignes, se traduit dans le pouvoir de négociation et dans les accords. Quelle que soit la taille du fournisseur, son poids est minime par rapport au poids de ses clients dans son chiffre d'affaires. Les pratiques abusives existent et sont répandues. Pour y remédier, il est nécessaire non seulement de respecter la loi et de renforcer les contrôles, mais également de changer de mentalité et de passer d'une logique de confrontation à une logique de co-construction. C'est l'objet de la démarche du contrat de filière que soutient l'Ania.

AJCA: Plus précisément, que penser du renforcement du formalisme dans les contrats entre fournisseurs et distributeurs opéré par la loi Hamon? En particulier, approuvez-vous le fait que la liste de mentions devant figurer dans la convention unique ait été allongée?

J. F.: Le formalisme des conventions a été renforcé pour mettre un terme à certains abus subis par la partie faible au contrat, mais également pour faciliter les contrôles de l'administration. Les nouvelles exigences devraient normalement contribuer à rééquilibrer les relations, ou au moins de permettre à l'administration de sanctionner les pratiques abusives de manière plus efficace. Ainsi, le fait de rappeler le tarif du fournisseur dans la convention permettrait à l'administration d'identifier facilement le point de départ et

d'arrivée de la négociation, et d'identifier un éventuel déséquilibre si la différence entre les deux est importante et injustifiée. Pour ces mêmes raisons, il est important de mentionner les réductions de prix dans la convention et de rappeler qu'elle doit respecter tant le point de départ de la négociation (C. com., art. L. 441-6 mod.) que l'interdiction des pratiques restrictives de concurrence (art. L. 442-6 mod.).

En revanche, nous nous interrogeons sur l'opportunité de créer une clause de renégociation obligatoire du prix dans les contrats de vente de certains produits alimentaires. D'une part, ce type de clause existe déjà dans les contrats de distribution, mais son efficacité est très réduite. D'autre part, dans le contexte actuel, la négociation est déséquilibrée dès le départ, ce qui risque de se propager dans le cadre d'une renégociation. La pertinence pratique de cette nouvelle disposition reste donc à débattre.

AJCA : Faut-il craindre ou approuver le fait d'avoir confié le pouvoir à la DGCCRF de poursuivre et de sanctionner les pratiques restrictives de concurrence ?

J. F.: Dans un contexte de déséquilibre des forces, la partie faible au contrat ne prend pas le risque de poursuivre en justice son partenaire commercial en raison de la crainte de représailles, mais également dans un souci de maintien de son activité, ce qui est légitime dans toute relation d'affaires. Ainsi, il était indispensable de donner aux organes de contrôle les moyens d'être efficaces, notamment par le biais des nouvelles sanctions administratives.

Toutefois, il ne faut pas négliger la disparition de certaines sanctions pénales au profit des sanctions administratives. Dans la mesure où la sanction pénale était un important instrument de dissuasion, il est important de publier les sanctions administratives pour maintenir cet effet.

Document 8 - Allocution d'ouverture de M. Jean-Marc Sauvé, vice-président du Conseil d'État, « À quoi sert la concurrence ? », colloque organisé par la revue Concurrences, 4 décembre 2014 (Extraits)

I. La concurrence permet l'épanouissement des libertés économiques, y compris celles des personnes publiques, sans méconnaître la spécificité irréductible des missions d'intérêt général.

Comme le soulignait le président Stirn, « avant même que l'on ne parle de droit de la concurrence, le droit public jouait en la matière un rôle à la fois fondateur et précurseur ». Le droit classique de la concurrence, dont les principes libéraux demeurent au fondement de notre Etat de droit, s'est d'abord donné pour finalité de protéger l'exercice des libertés économiques contre toute forme de restriction injustifiée. Si de tels principes ont longtemps réduit le champ d'intervention économique des personnes publiques, il s'est cependant progressivement établi une égalité de concurrence entre opérateurs publics et privés.

A. Nourri d'une tradition libérale, que symbolise la loi des 2 et 17 mars 1791, et soumis à l'influence pénétrante du droit de l'Union européenne, notre droit public encadre les restrictions apportées aux libertés économiques.

Alors même qu'elles mettent en œuvre des prérogatives de puissance publique et qu'elles n'exercent pas d'activité économique au sens du droit de l'Union européenne, les autorités administratives ne sauraient s'« exonérer de prendre en compte la liberté du commerce et de l'industrie ». Ce principe général du droit s'impose en effet à leurs actes de gestion domaniale, aux mesures de police qui limitent de façon excessive l'accès à un marché, qui conditionnent de manière injustifiée l'exercice d'une profession non réglementée à une autorisation préalable ou qui, à défaut, soumettent son exercice à des conditions très restrictives, comme l'a jugé en février dernier le Conseil d'Etat dans l'affaire des véhicules de tourisme avec chauffeur. Les limitations apportées par le législateur sont, elles aussi, encadrées, qu'elles s'appliquent à la liberté d'entreprendre ou à la liberté contractuelle, toutes deux consacrées sur le fondement de l'article 4 de la Déclaration des droits de l'Homme et du citoyen de 1789. Les contrôles opérés par le Conseil constitutionnel ont été, sur ce point, renforcés et ils le seront encore depuis qu'il intègre, dans son analyse, la protection de la confiance légitime sur le fondement de l'article 16 de la Déclaration de 1789. S'agissant de la liberté contractuelle, sont protégées non seulement la faculté de contracter mais aussi, durant leur exécution, l'économie des contrats légalement conclus. En effet, le législateur ne peut les modifier, en prévoyant une application immédiate d'une législation nouvelle, que pour un motif d'intérêt général suffisant et, à défaut d'un tel motif, il doit édicter des mesures provisoires, en instaurant un régime dérogatoire ou une période transitoire suffisamment étendue.

B. Le renforcement de la protection des libertés économiques n'a pas été univoque, il a aussi bénéficié aux personnes publiques, au point qu'est désormais consacré le principe d'une égale concurrence entre opérateurs publics et privés.

D'abord restreintes à des « circonstances exceptionnelles », les activités économiques des autorités publiques se sont développées, lorsque le justifiaient des « circonstances particulières de temps et de lieu », pour pallier la carence de l'initiative privée, y compris dans le domaine des activités récréatives ou de manière accessoire à une activité principale de service public. Désormais, l'intérêt public justifiant une intervention sur un marché concurrentiel n'est plus cantonné à l'existence, même interprétée d'une manière extensive, d'une carence de l'initiative privée. Toutefois, une fois admise dans son principe et sous réserve du respect des règles de compétence, cette intervention ne saurait fausser « le libre jeu de la concurrence », en défavorisant l'initiative privée. Ainsi, si le principe de la liberté du commerce et de l'industrie ne fait pas obstacle « par lui-même » à ce que des personnes publiques se portent candidates à l'attribution d'un marché public, celles-ci doivent agir en toute transparence, en faisant figurer dans le prix proposé l'ensemble coûts directs et

indirects supportés. Et ces personnes ne sauraient « bénéficier d'un avantage découlant des ressources ou des moyens qui [leur] sont attribués au titre de [leur] mission de service public».

C. Loin d'être une entrave à l'essor des interventions publiques, le droit de la concurrence a contribué, sous l'influence du droit de l'Union européenne, à leur banalisation, mais il a aussi permis de mieux cerner leur irréductible spécificité.

Comme le stipule l'article 106 TFUE, « les entreprises chargées de la gestion de services d'intérêt économique général ou présentant le caractère d'un monopole fiscal sont soumises aux règles (...) de concurrence, dans la limite où l'application de ces règles ne fait pas échec à l'accomplissement (...) de [leurs] mission[s] particulière[s] ». Par conséquent, peuvent être ainsi octroyés des droits exclusifs à une entreprise chargée de la gestion d'un service postal universel ou de la fourniture d'énergie électrique. Corrélativement, pour d'autres entreprises, l'accès à certaines infrastructures, par exemple portuaires, peut être réduit dans l'intérêt du service public. Bien plus, des subventions publiques versées à des entreprises chargées d'exécuter des obligations de service public ne sont pas qualifiables d'aides publiques, au sens de l'article 107 TFUE, dès lors que ces subventions ont strictement et en toute transparence pour objet de compenser tout ou partie des coûts occasionnés par l'exécution de ces obligations.

La concurrence ne saurait être ainsi un principe absolu et dogmatique : instrument au service des libertés économiques, qu'elles soient publiques ou privées, ses exigences doivent être conciliées avec des impératifs d'ordre public et la sauvegarde de l'intérêt général. Pour autant, une telle conciliation ne saurait renvoyer dos-à-dos concurrence et intérêt général, car la première est devenue, grâce à l'enrichissement des missions de l'Etat et des personnes publiques, l'une des composantes du second. [...]

SUJET 2 - SUJET DE CONSULTATION JURIDIQUE

Guy Doccam, jeune inventeur d'une nouvelle technique d'enregistrement des sons permettant une qualité de restitution sur supports électroniques supérieure à celles existantes aujourd'hui, décide de se lancer dans l'exploitation industrielle et commerciale de son invention. Il est parvenu à convaincre une grande banque de le financer, a déjà contacté un site industriel prêt à s'associer avec lui sur ce projet et il lui reste à choisir définitivement un statut pour son activité, enregistrer son entreprise et démarrer l'activité.

Guy vit en concubinage depuis huit ans avec Alix, très enthousiaste pour le projet, et qui bien évidemment, accepte l'idée de travailler avec son compagnon ; cependant, lorsque Guy évoque la possibilité pour elle d'être salariée, son enthousiasme diminue : elle préférerait être associée. L'activité démarre, Guy utilise ses compétences techniques, Alix se rend très utile par sa maîtrise de l'anglais qui permet de faire aboutir des partenariats commerciaux à l'étranger. Happés par cette activité croissante, les deux concubins reportent à plus tard la question du statut d'Alix. Un an après, cette question rejaillit sur la vie du couple, ils décident de se séparer. Alix entend récupérer sa part du bénéfice engrangé par l'activité.

Surmontant la séparation d'avec Alix, Guy veut continuer l'exploitation de son activité, mais de façon plus sûre juridiquement. Il contacte plusieurs amis qui décident de l'accompagner dans l'aventure et, conseillés par un avocat, ils créent la SARL Le Chant des Sphères. Les démarches sont rapidement menées, l'activité est prometteuse et très vite, les contrats se multiplient : il faut embaucher trois personnes. Deux semaines après les premières convocations à l'entretien, Guy reçoit une lettre recommandée car une candidate s'estime discriminée pour des raisons liées à son état de grossesse.

Le succès de l'entreprise repose sur la confiance entre les salariés et la direction. Une indiscrétion sur les techniques utilisées serait catastrophique. Guy pense proposer l'installation d'un réseau de caméra vidéo qui couvrirait les ateliers et l'ensemble des locaux, y compris les accès à l'usine de production. Tous ses amis associés ne partagent pas cet avis, et d'autre part, des dissensions apparaissent à propos des orientations stratégiques à prendre pour les prochaines années.

Malgré leur amitié et des tentatives de discussion fréquentes, les divergences demeurent. Il est question de dissolution, mais certains ne sont pas d'accord, Guy en particulier.

À l'aide des documents joints et de vos connaissances, vous exposerez une analyse juridique de l'ensemble de la situation.

Document 1 - Textes

Décret n° 2006-966 du 1er août 2006 relatif au conjoint collaborateur

Article 1 Est considéré comme conjoint collaborateur le conjoint d'un chef d'une entreprise commerciale, artisanale ou libérale, qui exerce une activité professionnelle régulière dans l'entreprise sans percevoir de rémunération et sans avoir la qualité d'associé au sens de l'article 1832 du code civil.

Extraits du Code civil

Article 1844-7

La société prend fin : 1° Par l'expiration du temps pour lequel elle a été constituée, sauf prorogation effectuée conformément à l'article 1844-6 ; 2° Par la réalisation ou l'extinction de son objet ; 3° Par l'annulation du contrat de société ; 4° Par la dissolution anticipée décidée par les associés ; 5° Par la dissolution anticipée prononcée par le tribunal à la demande d'un associé pour justes motifs, notamment en cas d'inexécution de ses obligations par un associé, ou de mésentente entre associés paralysant le fonctionnement de la société ; (...)

Extraits du Code du travail

Article L1221-6

Les informations demandées, sous quelque forme que ce soit, au candidat à un emploi ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier sa capacité à occuper l'emploi proposé ou ses aptitudes professionnelles.

Ces informations doivent présenter un lien direct et nécessaire avec l'emploi proposé ou avec l'évaluation des aptitudes professionnelles.

Le candidat est tenu de répondre de bonne foi à ces demandes d'informations.

Article L2323-32

Le comité d'entreprise est informé, préalablement à leur utilisation, sur les méthodes ou techniques d'aide au recrutement des candidats à un emploi ainsi que sur toute modification de celles-ci.

Il est aussi informé, préalablement à leur introduction dans l'entreprise, sur les traitements automatisés de gestion du personnel et sur toute modification de ceux-ci.

Le comité d'entreprise est informé et consulté, préalablement à la décision de mise en œuvre dans l'entreprise, sur les moyens ou les techniques permettant un contrôle de l'activité des salariés.

Même obligation de l'employeur envers les salariés : ils doivent être en mesure de prendre connaissance des informations recueillies sur eux.

Enfin, si le système permet une collecte de données nominatives dans le cadre d'un traitement automatisé, l'employeur doit, en plus d'informer le comité d'entreprise, respecter la loi Informatique et liberté de 1978

Document 2 - Cour de cassation, chambre sociale, 3 novembre 2011, n° 98-40.572

Sur le moyen unique :

Attendu, selon l'arrêt attaqué (Paris, 24 mars 2010), que M. X..., engagé par la société Moreau incendie à compter du 17 septembre 1993, a travaillé en qualité de vendeur salarié niveau 4 échelon 2 de la convention collective du commerce de gros ; qu' affecté sur un secteur d'activité comprenant les départements de l'Yonne et de l'Aube, le salarié, tenu à un horaire de 35 heures par semaine, était libre de s'organiser, à charge pour lui de respecter le programme fixé et de rédiger un compte-rendu journalier précis et détaillé, lequel, selon le contrat de travail, devait faire la preuve de son activité ; que, le 17 mai 2006, l'employeur a notifié au salarié la mise en place d'un système de géolocalisation sur son véhicule afin de permettre l'amélioration du processus de production par une étude a posteriori de ses déplacements et pour permettre à la direction d'analyser les temps nécessaires à ses déplacements pour une meilleure optimisation des visites effectuées ; que par lettre du 20 août 2007, M. X... a pris acte de la rupture de son contrat de travail en reprochant à son employeur d'avoir calculé sa rémunération sur la base du système de géolocalisation du véhicule ;

Mais attendu, d'abord, que selon l'article L. 1121-1 du code du travail, nul ne peut apporter aux droits des personnes et aux libertés individuelles et collectives de restrictions qui ne seraient pas justifiées par la nature de la tâche à accomplir ni proportionnées au but recherché; que l'utilisation d'un système de géolocalisation pour assurer le contrôle de la durée du travail, laquelle n'est licite que lorsque ce contrôle ne peut pas être fait par un autre moyen, n'est pas justifiée lorsque le salarié dispose d'une liberté dans l'organisation de son travail;

Attendu, ensuite, qu'un système de géolocalisation ne peut être utilisé par l'employeur pour d'autres finalités que celles qui ont été déclarées auprès de la Commission nationale de l'informatique et des libertés, et portées à la connaissance des salariés ;

Et attendu que la cour d'appel a constaté, d'une part, que selon le contrat de travail, le salarié était libre d'organiser son activité selon un horaire de 35 heures, à charge pour lui de respecter le programme d'activité fixé et de rédiger un compte-rendu journalier précis et détaillé, lequel de convention expresse faisait preuve de l'activité du salarié, et, d'autre part, que le dispositif avait été utilisé à d'autres fins que celles qui avait été portées à la connaissance du salarié; qu'elle en a exactement déduit que cette utilisation était illicite et

qu'elle constituait un manquement suffisamment grave justifiant la prise d'acte de la rupture du contrat de travail aux torts de l'employeur;

D'où il suit que le moyen n'est pas fondé ; Par ces motifs : Rejette le pourvoi ;

Document 3 - Cour de cassation, chambre plénière, 25 juin 2014, n° 13-28.369 (extraits)

Attendu, selon l'arrêt attaqué (Paris, 27 novembre 2013), rendu sur renvoi après cassation (Soc., 19 mars 2013, n° 11 28.645, Bull. 2013, V, n° 75) que, suivant contrat à durée indéterminée du 1er janvier 1997, lequel faisait suite à un emploi solidarité du 6 décembre 1991 au 6 juin 1992 et à un contrat de qualification du 1er décembre 1993 au 30 novembre 1995, Mme X..., épouse Y... a été engagée en qualité d'éducatrice de jeunes enfants exerçant les fonctions de directrice adjointe de la crèche et halte-garderie gérée par l'association Baby Loup ; qu'en mai 2003, elle a bénéficié d'un congé de maternité suivi d'un congé parental jusqu'au 8 décembre 2008 ; qu'elle a été convoquée par lettre du 9 décembre 2008 à un entretien préalable en vue de son éventuel licenciement, avec mise à pied à titre conservatoire, et licenciée le 19 décembre 2008 pour faute grave, pour avoir contrevenu aux dispositions du règlement intérieur de l'association en portant un voile islamique et en raison de son comportement après cette mise à pied ; que, s'estimant victime d'une discrimination au regard de ses convictions religieuses, Mme X..., épouse Y... a saisi la juridiction prud'homale le 9 février 2009 en nullité de son licenciement et en paiement de diverses sommes ; (... Moyens).

Mais attendu qu'il résulte de la combinaison des articles L. 1121 1 et L. 1321 3 du code du travail que les restrictions à la liberté du salarié de manifester ses convictions religieuses doivent être justifiées par la nature de la tâche à accomplir et proportionnées au but recherché.

Attendu qu'ayant relevé que le règlement intérieur de l'association Baby Loup, tel qu'amendé en 2003, disposait que « le principe de la liberté de conscience et de religion de chacun des membres du personnel ne peut faire obstacle au respect des principes de laïcité et de neutralité qui s'appliquent dans l'exercice de l'ensemble des activités développées, tant dans les locaux de la crèche ou ses annexes qu'en accompagnement extérieur des enfants confiés à la crèche », la cour d'appel a pu en déduire, appréciant de manière concrète les conditions de fonctionnement d'une association de dimension réduite, employant seulement dix-huit salariés, qui étaient ou pouvaient être en relation directe avec les enfants et leurs parents, que la restriction à la liberté de manifester sa religion édictée par le règlement intérieur ne présentait pas un caractère général, mais était suffisamment précise, justifiée par la nature des tâches accomplies par les salariés de l'association et proportionnée au but recherché;

Attendu, enfin, que la cour d'appel a pu retenir que le licenciement pour faute grave de Mme X..., épouse Y... était justifié par son refus d'accéder aux demandes licites de son employeur de s'abstenir de porter son voile et par les insubordinations répétées et caractérisées décrites dans la lettre de licenciement et rendant impossible la poursuite du contrat de travail (...)

Document 4 - Cour de cassation, chambre sociale, 11 janvier 2012, n° 10-28.213 (extraits)

Attendu, selon l'arrêt attaqué (Montpellier, 27 octobre 2010), que M. X..., engagé le 1er août 2002 par la société Bessière frères qui exploite un restaurant, d'abord par contrat d'apprentissage puis par contrat à durée indéterminée en qualité de chef de rang, a été licencié, le 29 mai 2007, pour avoir refusé d'ôter pendant le service les boucles d'oreilles qu'il portait depuis le 14 avril précédent ; qu'il a saisi la juridiction prud'homale pour contester la licéité de son licenciement ;

Attendu que la société fait grief à l'arrêt de dire le licenciement nul et de nul effet et de le condamner à lui payer une somme à titre de dommages et intérêts alors, selon le moyen, que ne constitue pas une discrimination le pouvoir de l'employeur d'imposer à un salarié des contraintes vestimentaires si elles sont justifiées par la nature des tâches à accomplir et proportionnées au but recherché ; qu'en l'espèce, l'employeur faisait valoir que son restaurant gastronomique recevait une clientèle attirée par sa réputation de marque, laquelle impose une tenue sobre du personnel en salle ; que le salarié, serveur dans ce restaurant, était au contact direct de cette clientèle et qu'ainsi le port de boucles d'oreilles pendant la durée du service était incompatible avec ses fonctions et ses conditions de travail ; qu'en affirmant que ce simple exercice, dans les conditions légales, du pouvoir de direction par l'employeur constituait une discrimination, la cour d'appel a violé ensemble les dispositions des articles L.1121-1 et L.1132-1 du code du travail ; (...)

Mais attendu qu'ayant rappelé qu'en vertu de l'article L. 1132-1 du code du travail, aucun salarié ne peut être licencié en raison de son sexe ou de son apparence physique, la cour d'appel a relevé que le licenciement avait été prononcé au motif, énoncé dans la lettre de licenciement que "votre statut au service de la clientèle ne nous permettait pas de tolérer le port de boucles d'oreilles sur l'homme que vous êtes", ce dont il résultait qu'il avait pour cause l'apparence physique du salarié rapportée à son sexe ; qu'ayant constaté que l'employeur ne justifiait pas sa décision de lui imposer d'enlever ses boucles d'oreilles par des éléments objectifs étrangers à toute discrimination, elle a pu en déduire que le licenciement reposait sur un motif discriminatoire ; que le moyen, inopérant en ce qu'il se fonde sur l'article L. 1121-1 du code du travail dont la cour d'appel n'a pas fait application, n'est pas fondé ;

Par ces motifs : Rejette le pourvoi

Document 5 - Cour de cassation, chambre commerciale, 19 janvier 2013, n° 12-15.283

Attendu, selon l'arrêt attaqué, que le capital de la société civile immobilière Les Myosotis (la société) est réparti entre Mme X..., M. Richard Y..., son conjoint, et M. Nicolas Y...; que ce dernier a fait assigner la société, Mme X... et M. Richard Y... et a demandé, notamment, que soient prononcées l'annulation de certaines décisions collectives et la dissolution anticipée de la société; (...)

Vu l'article 1844-7 5° du code civil;

Attendu que pour prononcer la dissolution anticipée de la société l'arrêt relève qu'il existe entre M. Nicolas Y... et Mme X... une très grave mésintelligence ; qu'il relève encore que le comportement fautif de la gérante, qui a agi dans son intérêt propre et dans celui de son époux en profitant de la majorité des voix que représentaient leurs parts respectives, ne permet pas de poursuivre l'exploitation sociale ;

Attendu qu'en se déterminant ainsi, par des motifs impropres à caractériser la paralysie du fonctionnement de la société, la cour d'appel n'a pas donné de base légale à sa décision ;

Par ces motifs: Casse et annule, ...

Document 6 - Note sous Cour de Cassation 19 mars 2013, Paul Le Cannu (Revue des sociétés, janvier 2014, pages 51 et s.)

La cour d'appel d'Aix-en-Provence avait prononcé la dissolution de la société civile, en constatant deux éléments : une mésintelligence « très grave » opposait le demandeur à ses deux co-associés ; l'associée gérante avait eu un comportement fautif, car elle « avait agi dans son intérêt propre et dans celui de son époux en profitant de la majorité des voix que représentaient leurs parts respectives, ne permettait pas de poursuivre l'exploitation sociale».

Pour la Chambre commerciale, de tels motifs sont « impropres à caractériser la paralysie du fonctionnement de la société ». (...). Les reproches pris en considération par la cour d'appel peuvent être rapprochés de ceux dont un arrêt de la Cour de cassation avait admis qu'ils justifiaient une dissolution. Il s'agissait d'une affaire où la dissolution s'était fondée sur un abus de majorité. La cour d'appel de Paris avait refusé la dissolution, « les résultats de l'activité sociale [étant] restés équivalents à ceux recueillis antérieurement » après les décisions critiquées. La cassation est intervenue parce que la cour d'appel avait également constaté que « M., abusant de ses prérogatives [de gérant], avait imposé la réduction de l'activité sociale a des relations commerciales limitées à deux sociétés auxquelles il était lié et que cette situation, contraire à l'intérêt social, n'avait été par lui organisée que pour servir ses intérêts au détriment de ceux de son coassocié ».

On peut observer que, dans l'arrêt de 1982, le gérant avait en quelque sorte mis en place un système de nature à entraîner la perte de substance et la paralysie économique de la société. Ce n'était pas le cas dans l'affaire jugée en 2013. La majorité pouvait toujours décider et le gérant toujours agir. Les droits pécuniaires et les droits de participation de l'associé contestataire restaient les mêmes. Son seul désaccord ne bloquait pas le fonctionnement de la société, et, si cela avait été le cas, la dissolution aurait pu lui être imputable. Il n'en reste pas moins que la « paralysie » est parfois admise à partir d'une simple analyse juridique, notamment dans les sociétés où deux associés ou groupes d'associés égalitaires se neutralisent complètement, ou lorsque l'opposition d'un minoritaire empêche toute décision importante. La variété des décisions brouille la ligne de partage. On peut quand même rappeler que la mésentente ne suffit pas à elle seule, ce qui bannit la motivation fondant la dissolution sur la « perte de l'affectio societatis ». En revanche, un blocage « structurel » avéré sur une certaine durée peut suffire, alors même que la société continue de fonctionner économiquement, tant bien que mal.

Document 7 - Pour un affinement de la théorie des quasi-contrats au service de la liquidation patrimoniale du concubinage (à propos de trois arrêts de la première chambre civile du 20 janvier 2010)- (François Chénedé – professeur Université Rennes-1 – Recueil Dalloz 2010, p. 718)

Dans trois arrêts du 20 janvier 2010, la première chambre civile de la Cour de cassation a de nouveau été amenée à se prononcer sur les conditions d'utilisation de l'enrichissement sans cause et de la société créée de fait dans la liquidation des intérêts pécuniaires des concubins.

Au moment de la rupture, à l'heure de faire les comptes, l'absence d'un régime patrimonial comparable à celui des époux se fait cruellement sentir pour les concubins. Saisi des litiges pouvant intervenir à cette occasion, le juge est alors amené à remplir sa mission la plus classique, mission qu'avaient parfaitement identifiée les jurisconsultes romains et les philosophes grecs avant eux : attribuer et rendre à chacun le sien. Attribuer, car il convient, dans un premier temps, d'identifier les biens de chaque concubin et, s'ils existent, les biens indivis entre eux. Rendre, car la vie commune implique bien souvent des mouvements de valeurs entre leur patrimoine respectif et qu'il convient, à l'issue de l'union, de rétablir les équilibres patrimoniaux rompus en effaçant les transferts qui se révéleraient injustifiés. Faute pour les concubins d'avoir anticipé ces difficultés par la rédaction de conventions, ce sont les quasi-contrats qui sont régulièrement sollicités pour régler cet épineux contentieux.

Si tous les quasi-contrats nommés et innommés sont appelés à la rescousse (gestion d'affaires, paiement de l'indu, théorie des impenses, etc.), deux d'entre eux semblent avoir les faveurs des concubins et des tribunaux. Le premier est l'enrichissement sans cause : l'action « de in rem verso » permet au concubin s'estimant appauvri de demander

l'indemnisation de sa perte patrimoniale dans la limite de l'enrichissement procuré à son partenaire. Le second est la société créée de fait. A la suite de différents auteurs, nous estimons en effet que la société créée de fait n'est pas un contrat, mais un quasi-contrat : tandis que la société en participation naît de la volonté consciente et délibérée des associés d'organiser leur relation future, la société créée de fait résulte, quant à elle, « du fait que deux ou plusieurs personnes, sans avoir jamais conclu de contrat de société, ni expressément, ni même tacitement, se sont comportées comme des associés ». Autrement dit, il ne s'agit nullement, comme en matière contractuelle, d'organiser l'avenir, mais bien, comme toujours en matière quasi contractuelle, de traiter le passé. Authentique quasicontrat, mais quasi-contrat d'un autre type, nous y reviendrons, la société créée de fait est invoquée par les concubins qui estiment avoir participé à la création d'une richesse et qui souhaitent profiter d'une partie de ce capital et des fruits produits par celui-ci. (...)

Pour obtenir la reconnaissance d'une société créée de fait, [une concubine] faisait valoir qu'elle avait abandonné son activité salariée pour se consacrer à l'entreprise de maçonnerie de son compagnon dont elle assurait la gestion à l'égard des tiers en raison de l'illettrisme de celui-ci. (...) la poursuite d'une activité de maçonnerie, (...) peut certainement constituer une « entreprise » au sens de l'article 1832 du code civil. Mais il restait encore à prouver que cette entreprise était « commune » en démontrant l'existence des éléments constitutifs de la société créée de fait. La présence d'un apport ne semble faire aucun doute : comme le relève le pourvoi, si la concubine n'a pas réalisé d'apport en numéraire, elle a incontestablement, par l'activité déployée au service de l'entreprise, réalisé un apport en industrie. Cette réalité n'est pas contestée par la première chambre civile qui se contente de relever, pour rejeter le pourvoi, que la cour d'appel a souverainement estimé que la seconde condition, l'affectio societatis - « l'intention des concubins de collaborer sur un pied d'égalité à un projet commun » -, n'était pas établie. Pour nier l'existence de cette collaboration active et égalitaire à la bonne marche de l'entreprise, les juges du fond, et les hauts magistrats après eux, relèvent que si la concubine s'était inscrite au registre des métiers comme chef de l'entreprise de maçonnerie, elle avait continué à exercer, dans le même temps, une activité de secrétaire de direction pour différentes sociétés.

Cette décision, justifiée par les faits de l'espèce, tout du moins par l'appréciation qui en a été faite par les juges du fond, ne signifie nullement que la première chambre civile s'opposera toujours à la reconnaissance d'une société créée de fait en présence d'une collaboration à l'activité professionnelle de son concubin. Rappelons que la chambre commerciale, tout en souhaitant mettre fin au laxisme qui entourait l'utilisation de ce quasi-contrat, n'a nullement condamné le principe de la société créée de fait entre concubins.

Dans un autre arrêt du 23 juin 2004, la chambre commerciale a en effet admis l'existence d'une société créée de fait après avoir constaté que les concubins « avaient travaillé ensemble, participé à mesure de leurs moyens respectifs à la création puis au

développement d'une activité commune » ce qui démontrait « l'existence d'une véritable affectio societatis ». On peut donc penser que si la concubine avait réussi à convaincre les juges du fond de l'existence d'une telle affectio societatis, la première chambre civile aurait admis, comme la chambre commerciale avant elle, l'existence d'une société créée de fait entre les concubins.

A défaut de société créée de fait, la concubine pensait au moins pouvoir se prévaloir d'un enrichissement sans cause : en participant à la gestion de l'entreprise sans percevoir de rémunération, elle s'est appauvrie (manque à gagner) au profit de son compagnon qui s'est enrichi (perte évitée). Les juges du fond, approuvés par la première chambre civile, ne l'ont pas suivi en estimant que l'assistance apportée à la bonne marche de l'entreprise de son concubin « n'excédait pas la simple entraide ». Là encore, cette solution est conforme à la jurisprudence la plus récente de la Cour de cassation qui distingue selon que la participation du concubin excède ou non la contribution « normale » aux charges de la vie commune. Lorsqu'elle n'excède pas cette limite, la première chambre civile s'oppose à toute action fondée sur l'enrichissement sans cause. Comment justifier cette solution ? L'appauvrissement de l'un et l'enrichissement de l'autre étant peu contestables, on peut penser que les hauts magistrats considèrent que ce transfert de valeurs est suffisamment causé - justifié - par les exigences de la «vie commune» de l'article 515-8 du code civil.

A l'instar de ce qui a été dit plus haut au sujet de la société créée de fait, il ne faut surtout pas croire que cette décision de la Cour de cassation sonne définitivement le glas de l'enrichissement sans cause dans ce type de conflit. En effet, en présence d'une collaboration professionnelle excédant la « simple entraide », dépassant la simple contribution aux charges de la vie courante, il est fort probable que les magistrats continueront d'accueillir favorablement l'action de in rem verso formée par le concubin lésé.

SUJET 3

À partir de vos connaissances et des documents joints, vous exposerez une analyse synthétique sur le sujet suivant : « Apparences et réalités juridiques ».

Document 1 - Textes

Extraits du code civil

Article 1109

Il n'y a point de consentement valable si le consentement n'a été donné que par erreur ou s'il a été extorqué par violence ou surpris par dol.

Article 1110

L'erreur n'est une cause de nullité de la convention que lorsqu'elle tombe sur la substance même de la chose qui en est l'objet.

Elle n'est point une cause de nullité lorsqu'elle ne tombe que sur la personne avec laquelle on a intention de contracter, à moins que la considération de cette personne ne soit la cause principale de la convention.

Article 1116

Le dol est une cause de nullité de la convention lorsque les manœuvres pratiquées par l'une des parties sont telles, qu'il est évident que, sans ces manœuvres, l'autre partie n'aurait pas contracté. Il ne se présume pas et doit être prouvé.

Article 1117

La convention contractée par erreur, violence ou dol, n'est point nulle de plein droit ; elle donne seulement lieu à une action en nullité ou en rescision (...)

Article 1118

La lésion ne vicie les conventions que dans certains contrats ou à l'égard de certaines personnes, ainsi qu'il sera expliqué en la même section.

Article 1240

Le paiement fait de bonne foi à celui qui est en possession de la créance est valable, encore que le possesseur en soit par la suite évincé.

Article 1321

Les contre-lettres ne peuvent avoir leur effet qu'entre les parties contractantes ; elles n'ont point d'effet contre les tiers.

Article 1642

Le vendeur n'est pas tenu des vices apparents et dont l'acheteur a pu se convaincre luimême.

Article 2258

La prescription acquisitive est un moyen d'acquérir un bien ou un droit par l'effet de la possession sans que celui qui l'allègue soit obligé d'en rapporter un titre ou qu'on puisse lui opposer l'exception déduite de la mauvaise foi.

Article 2261

Pour pouvoir prescrire, il faut une possession continue et non interrompue, paisible, publique, non équivoque, et à titre de propriétaire.

Article 2263

Les actes de violence ne peuvent fonder non plus une possession capable d'opérer la prescription. La possession utile ne commence que lorsque la violence a cessé.

Article 2264

Le possesseur actuel qui prouve avoir possédé anciennement est présumé avoir possédé dans le temps intermédiaire, sauf la preuve contraire.

Article 2266

Ceux qui possèdent pour autrui ne prescrivent jamais par quelque laps de temps que ce soit.

Ainsi, le locataire, le dépositaire, l'usufruitier et tous autres qui détiennent précairement le bien ou le droit du propriétaire ne peuvent le prescrire.

Article 2272

Le délai de prescription requis pour acquérir la propriété immobilière est de trente ans. Toutefois, celui qui acquiert de bonne foi et par juste titre un immeuble en prescrit la propriété par dix ans.

Article 2273

Le titre nul par défaut de forme ne peut servir de base à la prescription de dix ans.

Article 2274

La bonne foi est toujours présumée, et c'est à celui qui allègue la mauvaise foi à la prouver.

Article 2275

Il suffit que la bonne foi ait existé au moment de l'acquisition.

Article 2276

En fait de meubles, la possession vaut titre.

Néanmoins, celui qui a perdu ou auquel il a été volé une chose peut la revendiquer pendant trois ans à compter du jour de la perte ou du vol, contre celui dans les mains duquel il la trouve ; sauf à celui-ci son recours contre celui duquel il la tient.

Extrait du code du travail

Article L1132-1

Aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement ou de l'accès à un stage ou à une période de formation en entreprise, aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte, telle que définie à <u>l'article 1er de la loi n° 2008-496 du 27 mai 2008</u> portant diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de la lutte contre les discriminations, notamment en matière de rémunération, au sens de l'article <u>L. 3221-3</u>, de mesures d'intéressement ou de distribution d'actions, de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle, de mutation ou de renouvellement de contrat en raison de son origine, de son sexe, de ses mœurs, de son orientation ou identité sexuelle, de son âge, de sa situation de famille ou de sa grossesse, de ses caractéristiques génétiques, de son appartenance ou de sa non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une race, de ses opinions politiques, de ses activités syndicales ou mutualistes, de ses convictions religieuses, de son apparence physique, de son nom de famille, de son lieu de résidence ou en raison de son état de santé ou de son handicap.

Document 2 - Cour de cassation, chambre sociale, 19 décembre 2000, n° 98-40.572

Attendu que l'existence d'une relation de travail ne dépend ni de la volonté exprimée par les parties ni de la dénomination qu'elles ont donnée à leur convention mais des conditions de fait dans lesquelles est exercée l'activité des travailleurs ;

Attendu que, par contrat du 1er juin 1993, intitulé " contrat de location d'un véhicule équipé taxi ", la société Bastille taxi a donné en location un tel véhicule à M. X... pour une durée d'un mois, renouvelable par tacite reconduction, moyennant le paiement d'une somme qualifiée de " redevance " ; que ce contrat a été résilié par la société Bastille taxi ; que M. X... a saisi le conseil de prud'hommes pour faire juger qu'il avait la qualité de salarié de la société Bastille taxi et pour obtenir le paiement des indemnités liées à la rupture du contrat de travail par lui invoqué ; que la société Bastille taxi a décliné la compétence de la juridiction prud'homale ;

Attendu que, pour décider que M. X... n'était pas lié à la société Bastille taxi par un contrat de travail et qu'en conséquence, la juridiction prud'homale n'était pas compétente (...), l'arrêt énonce qu'il ne ressort pas des débats que M. X... recevait des instructions du loueur notamment quant à la clientèle à prendre en charge ni quant au secteur de circulation ou quant aux horaires ; qu'il n'est pas fait état de l'exercice d'un pouvoir de direction ou disciplinaire ; que la seule dépendance économique résultant du coût de la redevance, qui implique une quantité de travail importante pour procurer au chauffeur une certaine rémunération, ne suffit pas à caractériser le lien de subordination qui ne résulte pas des faits de la cause ;

Attendu, cependant, que le contrat litigieux prévoit que sa durée et celle de chacun de ses renouvellements sont limitées à un mois, qu'il peut être résilié mensuellement avec un délai de préavis très court, que la redevance due au "loueur "inclut les cotisations sociales qu'il s'engage à "reverser "à l'URSSAF et est révisable en fonction notamment du tarif du taxi; que les conditions générales annexées au contrat fixent une périodicité très brève pour le règlement des redevances, sanctionnée par la résiliation de plein droit du contrat, et imposent au "locataire "des obligations nombreuses et strictes concernant l'utilisation et l'entretien du véhicule, notamment conduire personnellement et exclusivement ce dernier, l'exploiter " en bon père de famille ", en particulier, en procédant chaque jour à la vérification des niveaux d'huile et d'eau du moteur, le maintenir en état de propreté en utilisant, à cette fin, les installations adéquates du "loueur ", faire procéder, dans l'atelier du "loueur ", à une " visite " technique et d'entretien du véhicule une fois par semaine et en tout cas, dès qu'il aura parcouru 3 000 kilomètres sous peine de supporter les frais de remise en état, assumer le coût de toute intervention faite sur le véhicule en dehors de l'atelier du "loueur " ainsi que la responsabilité de cette intervention;

Qu'en statuant comme elle l'a fait, alors que, nonobstant la dénomination et la qualification données au contrat litigieux, l'accomplissement effectif du travail dans les conditions précitées prévues par ledit contrat et les conditions générales y annexées, plaçait le "locataire dans un état de subordination à l'égard du loueur et qu'en conséquence, sous l'apparence d'un contrat de location d'un véhicule taxi, était en fait dissimulée l'existence d'un contrat de travail, la cour d'appel a violé les textes susvisés (...)

Document 3 - Cour de cassation, chambre sociale, 19 septembre 2012, n° 11-18020

Attendu, selon l'arrêt attaqué, que M. X... a été engagé en qualité d'aide expéditionnaire, par la société La Nouvelle République du Centre Ouest (la NRCO) au sein de son service expédition, dans le cadre de très nombreux contrats à durée déterminée, entre le 28 juillet 1997 et le 30 septembre 2009, pour remplacer divers salariés ou en raison de l'accroissement ponctuel de l'activité ; qu'il a travaillé mille neuf cent soixante-cinq jours durant cette période ; qu'il a saisi la juridiction prud'homale de demandes en paiement d'

une indemnité de requalification des contrats à durée déterminée en contrat de travail à durée indéterminée, d'une indemnité de licenciement, des dommages-intérêts pour rupture abusive ainsi que des rappels de salaire et de prime d'ancienneté (...)

Mais attendu que la possibilité donnée à l'employeur de conclure avec le même salarié des contrats de travail temporaire ou à durée déterminée successifs pour remplacer un ou des salariés absents ou pour faire face à un accroissement temporaire d'activité ne peut avoir ni pour objet ni pour effet de pourvoir durablement un emploi lié à l'activité normale et permanente de l'entreprise ; qu'il en résulte que l'employeur ne peut recourir de façon systématique à de tels contrats pour faire face à un besoin structurel de main-d'œuvre ;

Et attendu qu'ayant retenu que pendant près de dix années consécutives, au cours desquelles il n'avait connu que très peu d'interruptions d'activité, le salarié avait été pratiquement toujours appelé à effectuer le remplacement de membres du service expédition de l'entreprise absents pour maladie ou prise de congés, et avait gardé les mêmes qualification et rémunération, la cour d'appel a pu en déduire que le poste qu'il occupait était lié durablement à l'activité normale et permanente de l'entreprise et qu'il y avait lieu de requalifier les contrats à durée déterminée en un contrat à durée indéterminée :

D'où il suit que le moyen n'est pas fondé (...)

Par ces motifs : Rejette le pourvoi principal de la société La Nouvelle République du Centre Ouest (...)

Document 4 - Cour de cassation, chambre commerciale, 15 mars 2005, n° 03-19359

Attendu, selon l'arrêt attaqué, qu'après la mise en liquidation judiciaire de M. X..., qui exploitait un fonds de commerce, son liquidateur a demandé au tribunal d'étendre cette procédure à l'épouse de celui-ci ; que le tribunal a rejeté cette demande ; qu'infirmant cette décision, la cour d'appel a étendu à Mme X... la liquidation judiciaire ouverte à l'encontre de son mari ;

Sur le moyen unique, pris en sa première branche :

Attendu que Mme X... fait grief à l'arrêt d'avoir ainsi statué, alors, selon le moyen, qu'applicable aux seules personnes visées à l'article L. 620-2 du Code de commerce, la liquidation judiciaire ne peut être étendue au conjoint du commerçant que s'il a la qualité de commerçant par la pratique habituelle d'actes de commerce exercés à titre professionnel ; que la cour d'appel ne pouvait la déclarer "personnellement intervenue, seule ou avec son mari à la réalisation habituelle d'actes de nature commerciale" en se fondant exclusivement sur une reconnaissance de dette, l'octroi de sûretés ou une demande isolée de crédit qui ne constituent pas des actes de commerce par nature et sont donc insusceptibles de conférer la

qualité de commerçant ; qu'en se fondant sur ces actes pour la déclarer commerçante, la cour d'appel a violé les articles L. 620-2, L. 121-1 et L. 121-3 du Code de commerce ;

Mais attendu qu'après avoir relevé que Mme X... était mentionnée au registre du commerce et des sociétés en qualité de coexploitante du fonds de commerce, cette mention ne constituant qu'une présomption simple de commercialité qui peut être combattue par la preuve contraire, l'arrêt retient que Mme X..., qui était cotitulaire d'un compte joint ayant servi à la réalisation d'opérations commerciales, a reconnu, comme son mari, devoir une certaine somme correspondant à une dette née de l'activité commerciale, a demandé, comme son époux, "un crédit fournisseur" en faisant état des commerces qu'ils possédaient et a donné en garantie des biens propres pour assurer le paiement de dettes commerciales; que l'arrêt en déduit qu'à défaut pour Mme X... de rapporter la preuve contraire, ces éléments démontrent que celle-ci est personnellement intervenue, seule ou avec son mari, selon des choix dont il n'est pas établi qu'ils lui ont été dictés, à la réalisation habituelle d'actes de nature commerciale ayant pour finalité l'intérêt de l'entreprise commune ; qu'en l'état de ses constatations et appréciations, la cour d'appel a légalement justifié sa décision ;

Et sur le même moyen, pris en ses deuxième et troisième branches :

Attendu que Mme X... fait encore grief à l'arrêt d'avoir prononcé l'extension de la procédure collective sur le fondement de la confusion des patrimoines ;

Mais attendu que pour statuer comme elle a fait, la cour d'appel ne s'est pas fondée sur la confusion des patrimoines ; que le moyen manque en fait :

Mais sur le moyen relevé d'office après avertissement donné aux parties :

Vu les articles L. 620-2 et L. 621-5 du Code de commerce ;

Attendu que les personnes qui exploitent en commun un fonds de commerce et qui remplissent les conditions fixées par le premier des textes précités peuvent, chacune, faire l'objet d'un redressement ou d'une liquidation judiciaires ; qu'en l'absence de confusion des patrimoines, le tribunal doit, après avoir constaté l'état de cessation des paiements de chacune d'elle, ouvrir autant de procédures distinctes que de personnes ;

Attendu qu'après avoir reconnu la qualité de commerçante à Mme X..., l'arrêt, qui a écarté l'existence d'une confusion des patrimoines entre les époux, étend à celle-ci la procédure de liquidation judiciaire ouverte à l'encontre de M. X...;

Attendu qu'en statuant ainsi, la cour d'appel a violé les textes susvisés ;

Par ces motifs : Casse et annule, dans toutes ses dispositions, l'arrêt rendu le 16 juin 2003, entre les parties, par la cour d'appel de Basse-Terre (...).

Document 5 - Nicolas DISSAUX, *Apparence et diligence : sœurs ennemies ?* Recueil Dalloz, 2010, p. 938

Nicolas Dissaux, maître de conférences à l'Université de Nantes, Membre de l'IRDP

Souviens-toi de te méfier, même d'un notaire! Disons-le d'emblée: le message que délivre ici la Cour de cassation a de quoi surprendre. Faisant flèche de toutes lois dans sa lutte contre les loteries publicitaires trompeuses [1], on la croyait plutôt sensible à la crédulité. Voici pourtant qu'elle favorise la défiance. Le même qui pourrait donner foi à des documents publicitaires mensongers ne saurait-il légitimement se fier à l'intervention de son notaire? La science notariale en imposerait moins que l'art publicitaire! A coup sûr, l'arrêt du 5 novembre 2009 ne passera pas inaperçu.

Le litige portait sur une vente en l'état futur d'achèvement de deux appartements dont il s'agissait de savoir si, oui ou non, elle pouvait être tenue pour définitive. (...) L'apparence d'un pouvoir ne suffisait-elle pas néanmoins ? C'est ce qu'invoquait la société substituée aux réservataires initiaux au soutien de son action en exécution forcée de la vente. Et ce que jugeait la cour d'appel d'Aix-en-Provence : l'existence d'un mandat apparent était caractérisée, selon elle, dès lors que les réservataires et leur notaire avaient légitimement pu croire que le vendeur était représenté par le notaire qu'il avait chargé d'instrumenter la vente. Une série d'indices soigneusement relevés par les magistrats provençaux concouraient à établir cette croyance légitime. Ainsi le réservant n'avait-il envoyé le contrat de réservation à son notaire que postérieurement à l'expiration du délai d'option. Le jour où il envoyait à son confrère le projet d'acte mentionnant la société substituée aux réservataires initiaux, le notaire du réservant certifiait encore avoir reçu « un appel téléphonique de la société venderesse qui me demande de lui produire dans l'après-midi un courrier précisant la date du rendez-vous de signature afin de ne pas procéder à l'annulation de la vente ». Comment dès lors prévoir la palinodie du vendeur ? Il n'empêche, le pourvoi du pseudo-représenté est accueilli. Visant l'article 1998 du code civil, la Cour de cassation casse l'arrêt entrepris : « le mandat apparent ne peut être admis pour l'établissement d'un acte par un notaire instrumentaire avec le concours d'un confrère, les deux officiers publics étant tenus de procéder à la vérification de leurs pouvoirs respectifs ». A la finesse d'une approche casuistique, la Cour de cassation oppose donc la sécheresse d'une solution dogmatique. Cassation, publication au Bulletin, formulation générale du chapeau intérieur, la décision se pare des plus beaux atours d'un arrêt de principe. Elle pose en tout cas une règle (« le mandat apparent ne peut être admis pour l'établissement d'un acte par un notaire instrumentaire avec le concours d'un confrère), dont elle explicite la raison d'être (« les deux officiers publics étant tenus de procéder à la vérification de leurs pouvoirs respectifs »). La première s'apparente toutefois à une exclusion que la seconde parvient mal à justifier. D'où un certain malaise : fermeté d'un côté, fragilité de l'autre.

C'est avec une indéniable fermeté que la Cour de cassation exclut ici l'existence d'un mandat apparent, manifestant une nouvelle régression de la théorie de l'apparence, régression dont il importe de cerner l'étendue. Le visa de l'article 1998 du code civil rappelle qu'en principe, « le mandant est tenu d'exécuter les engagements contractés par le mandataire, conformément au pouvoir qui lui a été donné » (al. 1er), et qu'« il n'est tenu de ce qui a pu être fait au-delà, qu'autant qu'il l'a ratifié expressément ou tacitement » (al. 2). D'origine prétorienne, la théorie de l'apparence a cependant pour objet de corriger la rigueur de cette disposition au profit d'un tiers dont l'erreur est comme rachetée [2]. L'apparence peut sauver un acte qui encourait normalement la nullité. Ainsi est-il acquis depuis 1962 que « le mandant peut être engagé sur le fondement d'un mandat apparent, même en l'absence d'une faute susceptible de lui être reprochée, si la croyance du tiers à l'étendue des pouvoirs du mandataire est légitime, ce caractère supposant que les circonstances autorisaient le tiers à ne pas vérifier les limites exactes de ces pouvoirs »[3]. Or, l'intervention d'un notaire constituait traditionnellement l'une de ces circonstances tendant à caractériser la croyance légitime du tiers contractant. Justement à cause de son devoir de conseil! Comme l'écrit un auteur, « la protection du crédit public qui fonde la notion de croyance légitime coïncide parfaitement avec la finalité de sécurité juridique qui est assignée à la fonction notariale et que sous-entend le devoir de conseil ». [4]En ce sens, une jurisprudence bien établie considérait qu'il n'était pas d'usage, en raison de l'autorité et de l'honorabilité qui s'attachent à ses fonctions, de vérifier l'étendue des pouvoirs de mandataire d'un notaire. (...) Quelle est au juste la portée de l'exclusion opérée par la Cour de cassation ? Une première manière de répondre à la question pourrait s'efforcer d'inscrire l'arrêt commenté dans une certaine continuité. Et de relever que l'acte litigieux était une vente immobilière. On a longtemps soutenu, en effet, que la théorie de l'apparence devait être admise avec parcimonie lorsqu'un transfert de droits réels immobiliers était en cause. Un arrêt du 30 novembre 1965 exigeait ainsi que la croyance susceptible de valider un acte conclu sans pouvoir fût commune, et non pas seulement légitime. La jurisprudence postérieure a certes démenti cette position. Certains auteurs n'en persistent pas moins à enseigner que « si l'apparence doit avoir un rôle important dans les transactions commerciales, où il faut souvent aller vite, il n'est pas sûr qu'il soit opportun de lui accorder la même place dans les transactions civiles et spécialement dans les transactions immobilières »[5]. Au demeurant, il n'est pas impossible que les tribunaux se montrent effectivement plus restrictifs dans cette hypothèse.

Document 6 - Benoît PLESSIX, L'utilisation du droit civil dans l'élaboration du droit administratif, Editions Panthéon Assas, LGDJ, 2003, p. 477- 479 (Extraits)

Hauriou fondait incontestablement sa théorie sur l'action possessoire : « Sans doute, écrit-il à propos de sa reconnaissance au profit des concessionnaires de chemins de fer, cette jurisprudence maintient le caractère précaire de la possession du concessionnaire au regard de l'administration concédante, mais elle y renonce au regard des tiers, et cela est grave, parce que si la précarité n'est pas absolue, si elle est relative, et si la possession du concessionnaire, en dehors de la ligne de *précarité*, conduit à l'action possessoire, c'est donc qu'en dehors de la ligne de précarité, elle est *animo domini*; en effet, la possession exercée *animo domini* est une des conditions de la complainte. Or, *l'animus domini* évoque la prétention à un droit au fond, dont on puisse se dire propriétaire ou titulaire; *l'animus domini* dépasse la possession proprement dite, il s'appuie sur le fond du droit. Il y a donc des cas où la possession du concessionnaire représente un contenu positif, et ce contenu ne saurait être qu'une sorte de droit réel [6]».

Or, la référence aux notions de possession (art. 2228 du Code civil) et d'animus domini nous semble discutable. La notion de possession en droit civil a été essentiellement construite comme un décalque de celle de propriété : « elle se définit comme la maîtrise de fait, le pouvoir physique exercé sur une chose que ce pouvoir de fait coïncide ou non avec le pouvoir de droit, avec la propriété [7]». Dans la plupart des cas, la possession et la propriété sont réunies. Il arrive cependant que dans certaines hypothèses la possession soit séparée de la propriété, et le fait du droit. Il y a là une situation dont il n'est pas sain pour la société qu'elle se prolonge : d'où l'institution des actions en revendication, des actions pétitoires, qui permettent au propriétaire de recouvrer sa possession. Mais en même temps, l'intérêt supérieur de la paix publique commande que soit protégée la possession : d'où l'institution des actions possessoires qui permettent à tout possesseur, même de mauvaise foi, de protéger sa possession contre le trouble qui l'affecte ou le menace, apporté par un tiers, fûtil le véritable propriétaire, car comme le dit M. Carbonnier, « nul ne peut se faire justice à soi-même, et l'injustice (provisoire) est préférable au désordre[8] ». Bien plus, une possession utile, exempte de vices, peut même faire acquérir la propriété : c'est l'institution de l'usucapion ou prescription acquisitive; le fait peut donner naissance au droit. Seulement, pour prescrire, encore faut-il pouvoir justifier d'une véritable possession, et c'est là qu'intervient la notion d'animus domini qui peut être définie comme la volonté de se comporter sur la chose comme un propriétaire, avec absolutisme et à perpétuité. L'animus domini n'est donc pas une condition de la possession; c'en est l'élément constitutif essentiel.

Dès lors, la théorie civiliste de la possession nous semble difficilement applicable au cas des occupations privatives du domaine public, dont la situation juridique est, à notre sens, plus proche de la notion de détention précaire (art. 2236 du Code civil). La possession étant, selon la belle expression de M. Carbonnier, « L'ombre de la propriété [9]», il nous semble que c'est toujours la personne publique propriétaire qui a la possession de son domaine

public. Précisément, elle ne peut jamais la perdre, car le principe d'imprescriptibilité empêche toute possession privée utile, et protège donc l'Administration contre ses propres négligences. Ce qui explique d'ailleurs que l'occupant privatif ne peut jamais exercer les actions possessoires contre la personne publique propriétaire. Par conséquent, l'occupant privatif n'a jamais la possession, au sens civiliste du terme, de la dépendance domaniale qu'il occupe. L'occupation privative du domaine public comporte certes un corpus, dans la mesure où l'occupant privatif accomplit sur la dépendance domaniale des actes matériels de détention et de jouissance. Mais il ne saurait être question de parler d'animus domini car le titre d'occupation est un aveu permanent de la propriété et de la possession de la personne publique. L'animus domini n'a donc de sens à l'égard de l'occupation privative du domaine public. L'occupant muni d'un titre régulier n'a aucune raison de vouloir se comporter comme un propriétaire. D'une part, son titre lui confère une situation parfaitement régulière, conforme au droit, alors que la possession est un fait, et un fait qui peut être contraire au droit. D'autre part, surtout, la règle de l'imprescriptibilité du domaine public rend inutile toute référence à l'animus domini car un occupant privatif ne pourra jamais devenir propriétaire par l'écoulement du temps de la dépendance domaniale qu'il occupe.

- [1] P. Brun, Loteries publicitaires trompeuses, La foire aux qualifications pour une introuvable sanction, *in Mélanges J. Calais-Auloy*, Dalloz, 2004, p. 191 s.
- [2] A. Danis-Fatôme, Apparence et contrat, t. 414, LGDJ, coll. BDP, 2004, n° 633.
- [3] Cass., ass. plén., 13 déc. 1962, D. 1963. Jur. 277, note J. Calais-Auloy; RTD civ. 1963. 572, obs. G. Cornu; RTD com. 1963. 333, obs. R. Houin; JCP 1963. II. 13105, note P. Esmein.
- [4] C.-W. Chen, *Apparence et représentation en droit positif français*, t. 340, LGDJ, coll. BDP, 2000, n° 772, p. 375.
- [5] P. Delebecque, D. 1994. Somm. 208.
- [6] Note sous CE, 25 mai 1906, Ministre du commerce c/Chemins de fer d'Orléans.
- [7] J. Carbonnier, *Droit civil*, t. III, Les biens, 2001, p. 202.
- [8] *Ibid.*, p. 208.
- [9] *Ibid.*, p. 202.

ÉLEMENTS DE CORRECTION SUJET 3

Introduction

Règles juridiques: donner un cap, fixer une ligne, « civiliser » les actions et les sentiments des personnes vis-à-vis des autres personnes et des biens.

Ce sont les règles juridiques qui orientent donc les comportements des individus.

Mais les faits peuvent également avoir un impact réciproque ou parallèle sur le Droit :

- de manière unilatérale et spontanée ou bien de manière involontaire ou par ricochet,
- pour créer des situations juridiques, pour les authentifier, pour les modifier, ou bien au contraire les supprimer.

Rien de surprenant pour des faits juridiques, (exemple : un délit ou un quasi-délit, un quasi-contrat comme l'enrichissement sans cause), mais cela est plus surprenant pour de simples apparences.

Apparences: des comportements visibles, des faits sensibles et tangibles qui entrainent une croyance ou une certitude pour soi-même ou les tiers.

Certaines apparences confirment ou sont confirmées par les situations juridiques, et ne posent pas de paradoxes. Ce sont davantage des droits que des apparences, et ils ne nous intéressent donc pas dans ce sujet. D'autres, purement factuelles et parfois sans fondements, sans assises juridiques, donc erronées, peuvent être des *réalités juridiques*: ce que le Droit tient pour vrai! Là est notre sujet!

En effet, des faits ou une fausse situation de droit peuvent devenir sources du droit. Le titulaire apparent peut devenir le titulaire juridique. Des apparences peuvent être opposables aux « vrais » titulaires de droit. Le Droit peut en effet faire primer les apparences. Le Droit peut donner plus d'effets à ce qui est sensible qu'à ce qui est juridique

Exemple: une personne qui dépasse ses droits « réels », en conscience ou non. La logique juridique voudrait que tous ces actes soient déclarés nuls (voire même incriminés) mais la théorie des apparences **les valide sur le plan juridique.** Il est donc possible de détenir davantage de droits que l'on en aurait si on appliquait rigoureusement la logique juridique. Ainsi une personne qui exerce une action sur une chose dont elle n'est pas propriétaire peut devenir propriétaire ou en conserver les fruits.

Buts:

- nuancer certains principes juridiques aveugles, faire preuve de pragmatisme, une commodité juridique et un appel à la logique (de la même manière que les fictions et les présomptions),

- récompenser, ou au contraire sanctionner, il y a parfois équité à avoir finalement davantage de droits,
- protéger dans un souci de sécurité juridique et notamment les tiers,
- garantir la rapidité et l'intangibilité des transactions,
- identifier des situations qui ne sont pas formalisées ou officialisées juridiquement,
- corriger des incohérences ou tempérer des situations choquantes.

Exemples : tempérer le principe selon lequel on ne peut transmettre plus de droit que l'on en a ; en cas de nullité, laisser les fruits au contractant de bonne foi et dont la croyance était légitime.

... Mais sous <u>conditions</u>. Toutes les apparences (trompeuses) ne se transforment pas en Droit : il faut un élément matériel (une réalité visible pour les parties ou les tiers) et un élément psychologique (paisible, publique, etc... Voir II B).

Exemple : Le Droit est par exemple plus exigeant en matière immobilière ou lorsque les conséquences sont onéreuses.

Cette théorie n'intervient donc qu'à titre subsidiaire pour atténuer le risque de « subversions juridiques » (Gourbeaux).

Il faut être ni trop strict / rigoriste (rejet systématique de la théorie des apparences ; absolutisme du Droit) ni trop laxiste (théorie acceptée sans limites ; Droit mou, soluble, dissout).

Il ne faut pas bouleverser les situations juridiques mais il ne faut pas gêner les relations d'affaires et la sécurité juridique.

Exemple : restitution de ce que le titulaire apparent a reçu mais il conserve les fruits s'il est de bonne foi.

<u>Problématique</u>: entre sécurité des transactions / des situations d'une part et sécurité des droits d'autre part, quelle est la portée de la théorie des apparences ?

I- Les apparences créatrices ou destructrices accédant à la réalité juridique

Buts : sécurité et rapidité des transactions notamment en cas d'apparences suffisamment « sensées »

La reconnaissance légale (= la primauté des croyances légitimes liées aux apparences sur les situations juridiques véritables)

L'acte apparent est valable et opposable dans différentes situations

- Le *propriétaire apparent* (animus et corpus)

Prescription acquisitive trentenaire pour les immeubles ; en fait de meubles possession vaut titre (document 1).

Les tribunaux valident les actes de disposition accomplis par une personne non propriétaire mais qui apparaît l'être aux yeux de tous. Le tiers sous-acquéreur restera propriétaire, s'il était de bonne foi et qu'il a légitimement cru (mais à tort) que le vendeur était bien le propriétaire de l'immeuble.

- Le <u>mandataire apparent ou l'héritier apparent, le créancier apparent, le domicile</u> <u>apparent ou le mariage apparent.</u>

Validité des actes accomplis avant la révélation de la situation de droit véritable.

Limite: Le mandat apparent ne peut être admis pour l'établissement d'un acte par un notaire instrumentaire avec le concours de son confrère, les deux officiers publics étant tenus de procéder à la vérification de leurs pouvoirs respectifs (document 5).

- <u>- L'erreur non vice du consentement</u> (erreur sur la valeur, erreur inexcusable, erreur accessoire) : fausse appréciation de la réalité mais qui n'est pas remise en cause en droit = sans influence sur la validité du consentement et donc sur le contrat. La jurisprudence prend notamment en compte le comportement de la victime de l'erreur. Tout contractant a le devoir de se renseigner avant de contracter. Si le contractant manque au devoir de s'informer, il commet une négligence qui l'empêche d'invoquer son erreur qui devient alors inexcusable (document 1)
- Le **bonus dolus** (document 1)
- Les <u>erreurs non lésionnaires</u> (document 1)
- La <u>simulation</u> implique la passation simultanée de deux contrats: un acte apparent, ostensible destiné à être connu des tiers, il dissimule la vérité → accord simulé; un acte secret, réservé aux parties, contre-lettre. Ce contrat sert à rétablir entre les parties la vérité → accord réel (document 1)
- <u>- Commerçant de fait</u>: acte de commerce sans être inscrit au RCS; gérant de fait; société créée de fait

- La théorie des disparitions et des absences :

Si *disparition*: jugement déclaratif de décès probable = circonstances de mise en danger laissant présumer sa mort... Sa succession s'ouvre, le régime patrimonial dissout ; NB : même s'il s'agit davantage de présomption, l'apparence est là également

Ou *absence*: jugement de déclaration d'absence si sans nouvelle pendant 10 ans : mort vraisemblable. 9 ans après le premier jugement, tout intéressé peut saisir le TGI pour qu'il prononce la déclaration d'absence publicité dans la presse locale pendant 1 an et à l'expiration de ce délai, son jugement est transcrit dans les registres des décès de sa dernière résidence et en marge de son acte de naissance, cela produit les mêmes effets que la mort naturelle

- Garantie du propriétaire (art 1642 CCiv) uniquement contre les vices cachés (ex : le moteur d'une voiture). Pas de garanties contre les vices apparents dont l'acquéreur a pu se convaincre lui-même (ex : les rayures sur une voiture) (document 1)
- <u>- Quasi-contrat</u> : en l'absence de contrat, on reconnaît un lien juridique entre le vrai titulaire et un tiers

La reconnaissance judiciaire

- Requalification des contrats de travail, des fausses conventions de stage... pour pouvoir lever ses apparences (appliquer les règles du droit du travail aux « faux-indépendants » ou au contraire rester dans le cadre du droit commun pour les « pseudo-salariés ») (documents 1 et 2)
- Requalification des faux CDD en CDI (document 3). Le juge surveille l'abus de droit et pose une limite quantitative et temporelle subjective au renouvellement indéfini des CDD ou à la succession de CDD avec ou sans délai de carence. En effet, un besoin structurel de main d'œuvre, qui s'éternise, doit entrainer la formation de CDI. Le juge vérifie si le renouvellement d'un même CDD ou que l'utilisation de CDD successifs sont justifiés par des raisons objectives qui s'entendent de l'existence d'éléments concrets établissant le caractère par nature temporaire de l'emploi. En effet, le CDD, qui a un caractère d'exception, ne peut être un moyen de gérer globalement et habituellement les absences du personnel. L'employeur ne saurait y recourir que pour pallier une absence précise, et non pour faire face à un besoin structurel de main d'œuvre. En l'espèce, la succession de CDD de remplacement donnent un sentiment/ une apparence de stabilité et inclut le salarié dans le personnel permanent de l'entreprise Le renouvellement des contrats crée entre les parties une relation unique de travail globalement à durée indéterminée.
- Requalification en commerçant de fait (document 4): la Cour de cassation, reprenant l'argumentation de la Cour d'appel, reconnaît que Mme. X n'a pas rapporté la preuve qu'elle n'était pas commerçante. En effet, après avoir rappelé que l'inscription au RCS du statut du conjoint n'établit qu'une présomption simple, elle confirme que la reconnaissance de dette, l'octroi de sûreté et la demande de crédit personnel, actes de commerce, ont fait de Mme. X un commerçant agissant pour son propre compte. Toutefois, la Cour de cassation a cassé l'arrêt rendu en appel car cette dernière a étendu la procédure de liquidation judiciaire, en

écartant la confusion des patrimoines, sans rechercher si Mme. X était en cessation de paiements.

Transition: toutes les apparences ne basculent pas vers le Droit.

II- Les apparences insuffisantes à imprégner le Droit

Buts : sécurité et rapidité des droits acquis en cas d'apparences « insensées »

Principe : peu importe l'origine de l'apparence (faute ou non)

Les exclusions légales (= le rejet des apparences)

- L'erreur ou le dol <u>vice du consentement</u>: si l'erreur est déterminante, commune et excusable. Inversement error communis facit jus : l'erreur des deux parties ou que tout le monde aurait fait est un vice du consentement (document 1)
- Les rares cas de *lésion* (document 1)
- L'action en contrefaçon ; articles L 521-1 et suivants du code de la propriété intellectuelle
- <u>L'abus de droit, la fraude à la loi</u>
- Les comptes sociaux maquillés
- *Discriminations* (appartenance supposée, transsexualisme, apparence physique)
- Les *incapables* (facultés mentales altérées)
- La <u>dissimulation</u> du prix de vente de certains biens en matière fiscale, sur la dissimulation de certaines donations faites à des incapables
- Les *présomptions* (ex : l'inscription sur un registre professionnel présume l'absence de salariat, en dépit des faits et des apparences)

NB : Moyens juridiques pour limiter le rôle des apparences : obligation d'information, obligation de se renseigner. Mais pas au-delà des investigations d'usage

Les neutrons juridiques : les situations sans portée juridique ou excluant le basculement de l'apparence vers le monde juridique

- <u>L'absence d'élément matériel</u>: un fait unique. Il faut un rassemblant d'éléments qui s'échelonnent dans le temps (ex : possession ininterrompue) (document 1)
- <u>Le secret ou le doute</u> : l'élément ne doit être ni caché ni équivoque. Il faut qu'autrui (un tiers, le public) l'atteste (document 1)

- <u>L'erreur inexcusable ou illégitime</u>, l'erreur grossière: celles que d'autres n'auraient pas commis. N'est pas aveuglé et n'est donc pas protégé celui qui ne veut pas voir ou qui ne veut pas savoir (négligences, pas de diligences ou d'investigations normales)
- <u>La mauvaise foi</u> : celui qui sait ne peut feindre de s'en tenir aux apparences. De même si on n'est pas victime mais auteur de l'apparence. L'apparence ne profite qu'aux tiers de bonne foi dont la croyance a été erronée (ou abusée)
- La doctrine administrative et le rejet de la possession en matière d'occupation privée du domaine public : droit imprescriptible (document 6)

Bilan : « Il faut que les faits parlent d'eux-mêmes même s'ils ne disent pas la vérité »

Il faut une réalité visible assimilable à une situation de droit.

ÉPREUVE DE CAS PRATIQUE DANS LA SPECIALITE

OPTION A: ADMINISTRATION ET RESSOURCES HUMAINES

I - SUIETS PROPOSES

Lors de la session 2015, les candidats ont eu à traiter un des quatre sujets suivants :

- Le sujet n°1 **Levone** se situe dans le contexte d'un important groupe agroalimentaire qui souhaite s'engager dans une démarche de digitalisation de la formation de ses salariés. Le candidat devait mettre en évidence les apports d'une digitalisation de la formation dans le but d'accompagner l'évolution des métiers, puis conseiller l'entreprise sur la mise en application concrète d'un programme de digitalisation.
- Le sujet n°2 **THL** se situe dans le contexte d'un groupe d'électronique spécialisé dans l'aérospatial, la défense et les technologies de l'information. Suite à la mise en place d'un contrat de génération, le candidat devait proposer un plan d'action permettant un management intergénérationnel favorisant la transmission des savoirs et des compétences entre collaborateurs.
- Le sujet n°3 **Les résidences dorées** se situe dans le contexte d'un groupement d'EHPAD qui a mis en place un plan de formation qui s'est soldé par un échec. Le candidat devait proposer un nouveau plan de formation et proposer des mesures pour renforcer l'attractivité de l'entreprise et lutter contre les difficultés de recrutement.
- Le sujet n°4 **Myburo** se situe dans le contexte des grossistes en fournitures de bureau. Le candidat devait analyser les apports d'un outil de SIRH et proposer des solutions pour réussir l'implantation du SIRH chez Myburo.

II - ÉLEMENTS STATISTIQUES

Moyenne: 9,97 écart-type: 3,1

Note la plus élevée : 17/20 Note la plus basse : 6/20

Répartition des notes	Nombre de candidats
6<=note<8	12
8<=note<10	11
10<=note<12	5
12<=note<14	3
14<=note<16	5
16<=note<18	3

Tatal	20
i ioiai	39
i Otai	33

III - COMMENTAIRES DU JURY (CONSTATS ET ATTENTES)

Une partie des commentaires sont repris des rapports des années précédentes et actualisés pour la session 2015.

SUR LE FOND

Le jury apprécie les prestations des candidats montrant une bonne maîtrise des théories et concepts à mobiliser. Certains candidats ont su mobiliser de façon très fluide les apports théoriques pour mener leur diagnostic et justifier leurs propositions. Comme les années antérieures, les candidats proposent une problématique. 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 jury attire l'attention des candidats sur le positionnement de cette épreuve. Il s'agit de mobiliser des auteurs dans le domaine des ressources humaines. Des auteurs de management, de droit ou d'informatique de gestion peuvent être mobilisés, mais cela ne peut représenter l'essentiel de l'appui théorique proposé par le candidat. Un recentrage sur les aspects théoriques propres à la discipline est préconisé. Certains supports vidéo-projetés participent à cette impression de qualité lorsqu'ils mettent en avant la logique de la présentation du candidat.

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 mobiliser les théories stabilisées et des théories plus récentes. Le jury conseille aux candidats de lire des revues universitaires. Les théories doivent être explicitées en fonction du cas proposé et non détachées du sujet traité. Les théories de la communication, souvent absente des présentations, ont toute leur place dans le traitement de l'épreuve (analyse transactionnelle, école de Palo Alto, PNL...),
- qu'il sait formuler des préconisations ou plans d'action réalistes, argumentés et cohérents avec le diagnostic. La présentation d'outils concrets est indispensable (exemples : plan de formation, plan de communication...),
- qu'il est capable de mobiliser des éléments de droit social qui sont en lien direct avec la fonction RH.

Le cas doit être utilisé pour mettre en évidence un problème de gestion et le mettre en perspective du cas proposé. Le candidat doit prendre soin d'exploiter toutes les annexes proposées. Elles sont des pistes de réflexion que le candidat doit suivre. A l'inverse, des éléments absents des annexes ne sont pas une malfaçon du cas mais une invitation à formuler des hypothèses avant de proposer des solutions concrètes.

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 PROBLEMATIQUE

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. La problématique ne peut donc se limiter à proposer d'accompagner l'entreprise du cas considéré dans la résolution du problème de gestion. 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 féconds.

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. Les dates des théories et la connaissance des principaux courants participent à la bonne exploitation des apports théoriques.

L'approche du consultant est à privilégier et la partie proposition de solutions doit être conséquente. Le diagnostic n'est pas la partie principale ; cette remarque déjà faite les

années précédentes est de nouveau mise en avant par le jury. Si le diagnostic est nécessaire, sa présentation pendant la moitié de la présentation du candidat, parfois plus, n'est pas gage de qualité de la présentation. Les bonnes prestations s'organisent autour d'un diagnostic rapide, puis d'un ou plusieurs axes de réflexion, soutenus par des aspects théoriques d'une part, des références à des pratiques des organisations d'autre part, enfin des propositions concrètes d'outils répondant à la problématique du cas. Il y a là de quoi faire un argumentaire dans le temps imparti, sans avoir besoin d'utiliser trop de temps pour le diagnostic.

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 défaillante.

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. Elle peut être plus courte. Faire durer un exposé sans contenu est contre-productif pour le candidat. En aucun cas, l'exposé ne peut dépasser 40 minutes. La gestion du temps est une composante de l'épreuve et le candidat doit prendre soin de la maitriser.

L'entretien

L'entretien qui suit l'exposé a pour fonction de faire clarifier ou expliciter par le candidat certains aspects de l'argumentation qu'il 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 dise qu'il ne sait pas répondre plutôt que de proposer des réponses inadaptées.

Le jury n'attend pas que les candidats présentent la transposition didactique du cas lors des 40 minutes maximum d'exposé. Cependant, une réflexion sur cette transposition doit être préparée, allant plus loin qu'un simple repérage dans les programmes et référentiels. Elle doit permettre au candidat de montrer comment il aborderait la thématique du cas avec des élèves ou étudiants.

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 vidéoprojecteur (ou au tableau) fournit une trame de suivi de l'exposé utile au jury. Les titres clairs, concis et explicites sont appréciés, tout comme les schémas.

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 fort 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 - CAS THL

THL est un groupe d'électronique spécialisé dans l'<u>aérospatial</u>, la <u>défense</u> et les <u>technologies</u> <u>de l'information</u>. Il est présent dans 56 pays et emploie 67 000 collaborateurs.

En France, les 35 000 salariés actifs sont majoritairement présents en Île-de-France (51 % des effectifs), dans la région Sud-ouest (18 %), PACA (9 %) et Rhône-Alpes (7 %) puis les régions Centre, Pays de la Loire et Bretagne.

THL classe l'ensemble des postes dans le monde selon 12 niveaux de responsabilité (NR) qui tiennent compte des compétences et expériences requises, de la complexité et de l'enjeu des objectifs ainsi que des difficultés liées à l'environnement de travail.

Dans ce cadre, les niveaux 1 à 6 correspondent aux postes d'opérateurs, d'employés, d'agents de maîtrise, de techniciens et les niveaux 7 à 12 correspondent à des postes de niveau équivalent à celui d'ingénieur, spécialiste ou manager.

En France, 74% de salariés occupent des postes de niveau équivalent à celui d'ingénieur, spécialiste ou manager (NR 7 à 12). Les salariés occupant des postes équivalents ou inférieurs au niveau 6 représentent 26% de l'effectif.

L'importance croissante de la conception, des fonctions liées à la recherche et au développement et de la gestion de projet, les évolutions accélérées des technologies ont accentué les besoins en recrutement des niveaux de formation plus élevés.

Un même processus d'exigences de niveaux de formation plus élevés affecte le recrutement des ouvriers qualifiés, choisis dorénavant prioritairement parmi les titulaires du bac professionnel. Parallèlement, la pénibilité du travail a globalement régressé.

Les carrières dans le secteur sont suffisamment attractives pour engendrer une faiblesse du *turn over* (inférieur à 1% des effectifs permanents) et une ancienneté moyenne importante. L'âge moyen des salariés est de 44 ans, au 31 décembre 2014, tandis que leur ancienneté moyenne est de 17 ans.

Jusque dans les années 2000, THL a utilisé abondamment les dispositifs publics de droit au départ avant l'âge légal de la retraite avec une combinaison de mesures internes de fin de carrière engendrant ainsi une véritable culture du départ avant 60 ans. L'arrêt de ces mesures a obligé l'entreprise à repenser les trajectoires professionnelles et de carrières et mettre en place une gestion des âges. L'allongement de la durée de la vie professionnelle est devenu alors un atout pour la conservation des compétences, du savoir-faire et pour leur transmission.

Dès le 18 décembre 2009, un accord de groupe a permis à THL de s'engager en faveur de l'embauche et du maintien dans l'emploi des séniors. Cet accord mettait également en œuvre un dispositif permettant de développer la valorisation et la transmission des savoirs et des compétences.

À l'autre extrémité de la pyramide des âges, THL a mis en place une politique d'insertion des jeunes en favorisant l'alternance, et en mettant en place un certains nombre de programmes comme « Top stagiaires » lancé en 2006. Dans ce cadre, les managers sont sensibilisés à l'accueil des jeunes et à l'embauche de stagiaires, étudiants en alternance, étudiants préparant une thèse et de jeunes effectuant un volontariat international en entreprise (VIE). THL accueille ainsi chaque année, en France, près de 2000 étudiants.

Le 23 juillet 2013, la direction de THL a signé avec ses partenaires sociaux, en présence du Ministre de la Défense, un accord relatif au Contrat de Génération (CG). Outre l'embauche de 2000 jeunes en CDI d'ici 2016 (dont au moins 30% de moins de 26 ans), l'accord prévoit notamment un maintien de la part des embauches des plus de 55 ans à 2% du total des embauches et une augmentation du taux d'emploi des plus de 57 ans pour le porter à 15% des effectifs d'ici 2016.

Pour son Président-Directeur Général, « le Contrat de Génération permet à THL, qui évolue sur des cycles longs, de mieux préparer l'avenir. Il s'agit de recruter et de former dès aujourd'hui la génération appelée à prendre en charge les grands produits du futur tout en favorisant la transmission des savoirs et des compétences acquis par nos collaborateurs les plus expérimentés. »

Afin de répondre aux objectifs et ambitions déclarés, et réussir à faire travailler les différentes générations ensemble dans les meilleures conditions, une enquête (en annexe) a été réalisée auprès de 4901 cadres d'une filiale du groupe basée à Élancourt dans les Yvelines.

Les âges de la population enquêtée se situent entre 25 et 57 ans.

Il vous est demandé d'en faire une analyse et d'en tirer des conclusions pour proposer un plan d'action répondant à la problématique de THL.

ANNEXE

RÉPARTITION DES RÉPONDANTS PAR TRANCHE D'ÂGE ET SEXE

	Hommes %	Femmes %
Moins de 30 ans	12	14
30-39 ans	27	34
40-49 ans	31	28
50-54 ans	14	14
55 ans et plus	16	10
Total	100	100
Effectifs	3541	1360

I - JEUNES CADRES / CADRES ÂGÉS : LA PERCEPTION DES ÂGES

• PENSEZ-VOUS QUE VOTRE ÂGE JOUE UN RÔLE PLUS IMPORTANT QUE (en % de oui) ?

	Le diplôme	L'expérience	La personnalité	L'ancienneté	Le sexe
Moins de 30 ans	43	42	29	40	30
30-39 ans	40	24	22	35	25
40-49 ans	52	18	19	29	23
50-54 ans	60	17	19	31	21
55 ans et plus	61	26	28	35	27
Ensemble	51	25	23	34	25

	Le diplôme	L'expérience	La personnalité	L'ancienneté	Le sexe
Hommes	52	26	24	35	25
Femmes	45	23	18	32	25
Ensemble	51	25	23	34	25

• JUSQU'À QUEL ÂGE EST-ON UN « JEUNE CADRE » ? À PARTIR DE QUEL ÂGE EST-ON UN «CADRE ÂGÉ »? (en années, nombres décimaux)

En années	On est un jeune	On est un cadre
	cadre jusqu'à	âgé à partir de
Moins de 30 ans	32,1	46,3
30-39 ans	36,0	49,2
40-49 ans	40,2	52,9
50-54 ans	42,7	54,7
55 ans et plus	38,6	51,4
Ensemble (moyenne)	37,9	50,9

• CARACTÉRISTIQUES DES « CADRES ÂGÉS » ET DES « JEUNES CADRES »

Quatorze « caractéristiques » ont été proposées dans le questionnaire pour distinguer les « cadres âgés » et les « jeunes cadres ». Elles étaient toutes formulées selon un registre positif. Il était possible de choisir jusqu'à cinq d'entre elles (en %).

	« Jeunes cadres »	Cadres « âgés »
Engagés dans leur travail	48	51
Fortement liés à leur entreprise	7	55
Organisés	10	40
Attentifs à leur niveau de vie	42	38
Respectueux des principes éthiques	4	35
Rigoureux	7	35
Attentifs à leur vie privée	36	32
Bien formés	22	28
Ouverts	30	23
Attentifs à leur carrière	62	23
Solidaires	8	17
Soucieux d'améliorer leurs	58	11
compétences		
Créatifs	39	11
À l'aise avec les NTIC	47	18

• COMPÉTENCES JUNIORS – COMPÉTENCES SENIORS : UNE FORTE RECONNAISSANCE MUTUELLE

- 75% des cadres pensent avoir des compétences à transmettre aux cadres plus âgés qu'eux.
- 92 % pensent avoir des compétences à transmettre aux cadres plus jeunes qu'eux.
- 96 % pensent que les cadres plus âgés qu'eux ont des compétences à leur transmettre.
- 90 % pensent que les jeunes cadres ont des compétences à leur transmettre.
- Les deux tiers environ considèrent que ces compétences sont effectivement transmises, le cas étant un peu plus fréquent de la part des jeunes, et les femmes le pensant plus souvent que les hommes.
- 69 % déclarent avoir des collègues et collaborateurs qui possèdent des compétences clés ou rares. Ce sont surtout les plus jeunes qui ont cette opinion (75 % des moins de 35 ans contre 65 % des 55 ans et plus) : elle s'applique à des collègues de tous les âges, et non pas seulement aux plus âgés.

• Quelles sont les compétences que vous pensez pouvoir transmettre aux cadres plus âgés ou aux cadres plus jeunes que vous ? » (Question ouverte)

- Les plus jeunes citent principalement leurs savoirs techniques.

Sont tout particulièrement citées les NTIC, les nouvelles technologies, les connaissances informatiques, les connaissances techniques (qui l'emportent très largement dans les citations).

Sur le plan comportemental, l'enthousiasme, la créativité, la réactivité, le dynamisme, l'ouverture d'esprit sont les plus fréquemment considérés comme des compétences que les « jeunes » souhaiteraient transmettre aux plus âgés qu'eux.

Management, méthode, organisation sont parfois évoqués, indiquant que les jeunes générations comptent des individus formés à de nouvelles méthodes et pratiques de gestion et d'organisation.

- Les plus âgés citent leurs savoirs acquis au fil de l'expérience et de la pratique.

Les termes les plus fréquemment cités sont : l'expérience de l'entreprise, du métier, du terrain, du marché, de la clientèle, soit autant de savoirs qui « ne s'acquièrent pas à l'école » pour reprendre l'expression d'un des répondants.

L'analyse, la rigueur, le recul, la capacité à apprécier des situations complexes sont cités à même hauteur que l'organisation, le management, la méthode. L'écoute, l'échange, l'esprit d'équipe, l'éthique sont relativement récurrents, mais à un degré moindre.

II. LA VISION DU TRAVAIL

• DANS QUELLE CATÉGORIE VOUS CLASSERIEZ-VOUS PAR RAPPORT À VOTRE EMPLOI?

En %	< 30	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55 ans	Ensemble
	ans	ans	ans	ans	ans	ans	et +	
Détaché	5	6	7	8	8	6	10	7
Epanoui	18	15	15	13	15	12	15	15
Investi	39	42	39	38	38	44	35	39
Mécontent	7	8	8	10	9	10	11	9
Mitigé	26	24	24	22	21	19	21	23
Sceptique	5	5	7	9	9	9	8	7
Total	100	100	100	100	100	100	100	100

• LE TRAVAIL EST-IL AVANT TOUT UNE SOURCE DE REVENU (en % de oui) ?

	Hommes	Femmes	Ensemble
Moins de 30 ans	52	43	49
30-39 ans	57	48	55
40-49 ans	60	50	57
50-54 ans	60	49	57
55 ans et plus	54	58	55

Ensemble	57	49	55

• LE TRAVAIL EST-IL AVANT TOUT UNE SOURCE D'ÉPANOUISSEMENT PERSONNEL (en % de oui) ?

	Hommes	Femmes	Ensemble
Moins de 30 ans	48	57	51
30-39 ans	42	53	48
40-49 ans	40	50	45
50-54 ans	40	51	43
55 ans et plus	46	42	45
Ensemble	43	51	46

• CE QUI VOUS MOTIVE LE PLUS EST-IL LA VIE EN DEHORS DU TRAVAIL (en % de oui) ?

	Hommes	Femmes	Ensemble
Moins de 30 ans	76	81	78
30-39 ans	72	74	73
40-49 ans	66	65	66
50-54 ans	52	51	52
55 ans et plus	57	62	58
Ensemble	65	67	66

III - LA PERCEPTION DE L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

• VOUS SENTEZ-VOUS À L'AISE AVEC LE TYPE DE MANAGEMENT DE L'ENTREPRISE ?

En %	< 30 ans	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55 ans et +
		ans	ans	ans	ans	ans	
Oui, tout à fait	16	17	18	16	16	18	20
Oui, plutôt	37	35	34	32	34	32	29
Indifférent	21	17	12	13	12	12	9
Non, plutôt pas	20	24	27	28	27	26	29
Non, pas du tout	6	7	9	11	11	12	13
Total	100	100	100	100	100	100	100

• COMMENT PERCEVEZ-VOUS LE RÔLE DE VOTRE SUPÉRIEUR HIÉRARCHIQUE ACTUEL ?

(% RÉPONSES « TOUT À FAIT » ET « PLUTÔT »)

Mon supérieur est	Une contrainte	Une protection	Un frein	Un stimulant
Moins de 30 ans	40	47	40	50
30-39 ans	43	40	43	43
40-49 ans	47	27	48	37
50-54 ans	54	24	55	35

55 ans et plus 51	25	53	38
-------------------	----	----	----

• QU'EST-CE QUI CARACTÉRISE SELON VOUS LE SUPÉRIEUR HIÉRARCHIQUE IDÉAL ?

Pour répondre à cette question, les cadres avaient la possibilité de choisir jusqu'à trois items sur douze proposés.

Trois items se dégagent nettement des neuf suivants, le hiérarchique idéal étant pour la majorité des cadres celui qui, avant tout :

- communique clairement,
- motive,
- assume ses responsabilités en cas de difficultés.

Tous les autres items recueillent entre 5 % et moins de 30 % de citations et, généralement, ni l'âge ni le genre ne sont sensiblement discriminants.

IV - LA PERCEPTION DE LA CARRIÈRE

• UN EMPLOI INTÉRESSANT, C'EST UN EMPLOI

... OÙ MES COMPETENCES PROFESSIONNELLES SONT RECONNUES

% de citations	Hommes	Femmes	Ensemble
Moins de 30 ans	61	69	64
30-39 ans	65	71	66
40-49 ans	65	70	66
50-54 ans	68	74	69
55 ans et plus	65	80	68
Ensemble	65	72	67

... BIEN PAYÉ

% de citations	Hommes	Femmes	Ensemble
Moins de 30 ans	62	56	60
30-39 ans	59	46	55
40-49 ans	53	43	51
50-54 ans	45	39	43
55 ans et plus	42	50	43
Ensemble	52	46	50

... OÙ JE SUIS AUTONOME

% de citations	Hommes	Femmes	Ensemble
Moins de 30 ans	32	38	34
30-39 ans	43	50	44

40-49 ans	50	52	51
50-54 ans	55	74	60
55 ans et plus	55	58	56
Ensemble	47	54	49

... OÙ J'UTILISE MES COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES

% de citations	Hommes	Femmes	Ensemble
Moins de 30 ans	34	45	38
30-39 ans	37	44	40
40-49 ans	44	51	46
50-54 ans	54	53	54
55 ans et plus	56	50	55
Ensemble	45	48	45

... AVEC UNE BONNE AMBIANCE ENTRE COLLÈGUES

% de citations	Hommes	Femmes	Ensemble
Moins de 30 ans	59	61	60
30-39 ans	50	54	52
40-49 ans	51	48	49
50-54 ans	41	35	39
55 ans et plus	29	44	32
Ensemble	43	50	45

... AVEC DE BONNES PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION

% de citations	Hommes	Femmes	Ensemble
Moins de 30 ans	57	52	54
30-39 ans	47	58	50
40-49 ans	43	40	42
50-54 ans	25	31	27
55 ans et plus	22	20	21
Ensemble	42	39	41

... QUI PRÉSERVE MA VIE PERSONNELLE

% de citations	Hommes	Femmes	Ensemble
Moins de 30 ans	37	49	41
30-39 ans	44	53	45
40-49 ans	39	40	40
50-54 ans	33	21	30

55 ans et plus	33	38	34
Ensemble	37	40	38

• POUR VOUS, L'EXPRESSION « FAIRE CARRIÈRE » A-T-ELLE UN SENS ?

% de oui	Hommes	Femmes	Ensemble
Moins de 30 ans	80	88	83
30-39 ans	75	83	82
40-49 ans	63	74	67
50-54 ans	59	72	62
55 ans et plus	51	62	53
Ensemble	65	76	69

Pistes de réflexion pour le traitement du sujet THL

I – Présentation du contexte

THL: important groupe spécialisé dans l'aérospatial, la défense et les TIC.

Présent dans 56 pays.

Effectif de 67 000 collaborateurs dont 35 000 en France.

Effectif majoritairement à haut niveau d'emploi (ingénieurs, spécialistes, managers).

Carrières très attractives.

Faible turn-over. Forte ancienneté moyenne. Moyenne d'âge 44 ans.

Importance croissante de la conception, R&D, gestion de projet + évolution rapide des TIC

→ Importants besoins de recrutement pour les hauts niveaux d'emplois.

II – Objectifs

Maintenir et embaucher des séniors ET recruter et intégrer des jeunes, tout en développant la valorisation et la transmission des savoirs et compétences.

Utilisation de dispositifs :

- Top stagiaires pour les étudiants,
- Le contrat de génération (CG).

III – Problématique

Comment maintenir l'équilibre entre la transmission des connaissances et le changement dont est porteur une jeunesse de plus en plus qualifiée ?

Les nouvelles générations ont beaucoup de savoirs à mettre en commun, mais la synergie intergénérationnelle est créatrice de nouveaux savoirs. Cela est d'autant plus vrai que les rapports intergénérationnels basés sur l'échange et le dialogue revitalisent les expertises des travailleurs plus âgés.

La mixité des âges, souvent présentée comme source de tensions ou de conflits, porte en son sein des enjeux forts, qui impliquent la mise en place de politiques structurantes, dans des organisations qui subissent par ailleurs des mutations de leur environnement. D'un point de vue RH, cette question est transversale, car elle englobe la gestion des carrières depuis l'intégration des collaborateurs jusqu'aux fins de carrière à accompagner, en passant par les parcours professionnels, la motivation des salariés, etc.

Comment mettre en œuvre un véritable management intergénérationnel au sein de THL?

IV – Diagnostic de la situation

À partir de l'enquête réalisée auprès de 4901 cadres du groupe sur <u>l'importance du facteur</u> « âge ».

Un cadre est jeune jusqu'à 38 ans. Un cadre est <u>âgé</u> à partir de 51 ans.

Le <u>facteur âge a peu d'importance</u> ou une importance relative concernant :

- La personnalité du salarié qui prime
- L'engagement dans le travail, l'attention portée au niveau de vie ou à la vie privée, formation
- L'épanouissement personnel au travail

En revanche, <u>le facteur âge est plus important</u> concernant :

- La représentation portée aux jeunes/séniors cadres
 (jeunes = créativité, maitrise des TIC, évolution carrière et des compétences séniors
 = rigueur, éthique, organisation, lien à l'entreprise, expérience)
- La vie privée plus motivante que le travail pour les jeunes
- La perception de la hiérarchie plus pesante pour les <u>séniors</u> et plus stimulante pour les <u>jeunes</u>
- L'autonomie et les compétences pour les <u>séniors</u> l'ambiance, la rémunération et la carrière pour les jeunes.

V – Actions possibles

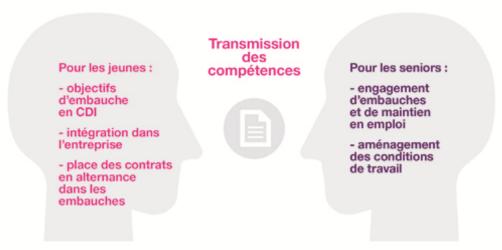
- Management des connaissances ou KM
 - Tutorat ou tutorat inversé
 - o Formations (plan de formation, CPF) e-learning
 - Management participatif, équipes projet multi-générationnelles
 - o Retours d'expérience
 - o Réseaux, Wikis
 - o Détection des experts, cartographie des compétences, logiciels SLE
 - o Universités « maison »
- Communication
 - Analyse transactionnelle PNL
 - Confiance
- Motivation et implication
 - o Facteurs financiers (politique de rémunération) ou non
 - Culture d'entreprise
- Mobilité professionnelle
- GPEC

_

VI – Quelques repères juridiques

- <u>La protection contre les discriminations</u> : articles 225-1 à 225-4 du Code pénal
- <u>Le contrat de génération (CG)</u>

Votre entreprise compte (ou appartient à un groupe) de 300 salariés et plus vous avez l'obligation de négocier sur le contrat de génération



Vous devez transmettre annuellement un <u>document d'évaluation</u> de la mise en œuvre de l'accord ou plan d'action auprès des services de la Direccte. À défaut, votre entreprise sera assujettie à une pénalité de 1500 € par mois de retard.

Contenu : Actualisation des données chiffrées du diagnostic, Suivi des indicateurs pour chaque engagement (recrutement de jeunes en cdi notamment), Suivi des actions de transmission des savoirs et des compétences, Suivi des autres engagements

VII – Quelques apports théoriques

- KM: Nonaka et Takeushi
- Motivation : Mayo, Maslow, Vroom, Adams
- Implication / culture d'entreprise : Thévenet, Schein
- L'appartenance à un groupe : Mayo, Lewin, Mucchielli (l'identification au groupe par la caractérisation de son identité sociale propre et, l'appropriation des réussites et échecs du groupe), Bandura (l'imitation dans les phénomènes d'apprentissage)
- Notion d'équité générationnelle
- Notions d'identité professionnelle et de représentation sociale : Bourdieu (âge comme construit social), Moscovici, Markus (représentations sociales comme ressources de l'individu), Sainsaulieu
- Apprentissage organisationnel : Argyris et Schön
- Théories des ressources et des compétences : Penrose, Hamel et Prahalad, Zarifian
- Résistances aux changements et jeux de pouvoir : Crozier
- Coalitions d'individus et intérêts divergents : Cyert et March
- AT et PNL : Berne, Grinder et Brandler

SUJET 2 LEVONE

La transformation digitale de Levone

Important groupe agroalimentaire français, Levone est présent dans 140 pays où travaillent quelque 104 642 « Levoners ». Il bénéficie de positions de leader de l'alimentation autour de trois métiers : les produits laitiers frais, les boissons, les biscuits.

Dans un environnement quotidien de plus en plus digitalisé, les relations entre les marques et leurs consommateurs se réinventent. Concernant plus d'un tiers de la population mondiale, le web continue de s'étendre et de proposer aux internautes de nouvelles relations, de nouveaux modèles d'interactions et de partage, pour une plus grande proximité. Chez Levone, susciter cette proximité avec les consommateurs peut prendre bien des chemins, car les internautes sont des consommateurs avertis : ils aiment, évaluent, recommandent, partagent, critiquent et influencent... Et pour les marques du Groupe, c'est un terrain incontournable pour les toucher, les consulter, les séduire ou obtenir leur engagement. Le digital est un média atypique et paradoxal. Paradoxal car, s'il est devenu universel et utilisé par un grand nombre de personnes, il n'en reste pas moins personnel et intime. Surtout à l'heure où le smartphone ou la tablette représentent une « extension » de soi-même; chaque internaute les utilise selon ses besoins et ses envies. Il n'y a pas une façon mais mille d'utiliser Internet. Cette caractéristique fait de ce média un outil inévitable pour la relation que Levone entend engager avec ses consommateurs. Le digital s'impose au Groupe : il a ainsi gagné 10 points dans la répartition des investissements médias de Levone depuis 2012.

Cette tendance à la digitalisation croissante permet aux marques du Groupe d'investir de nouveaux territoires virtuels pour plus d'interactivité et de contenus ludiques.

En 2014, Levone a mené une étude approfondie sur les possibilités offertes par l'intégration du digital dans la formation, non seulement pour multiplier les occasions d'apprendre mais aussi pour accompagner l'évolution actuelle des métiers le plus vite et le plus agilement possible : évolutions liées au numérique, évolution des pays, ouverture de nouveaux marchés... De cette étude, il ressort que la digitalisation se présente comme une modernisation du "e-learning" car elle permet le passage de la formation sur un ordinateur à la formation sur tous supports : suivre une formation sur son smartphone, sur une tablette, sur un ordinateur portable ou tout objet électronique connecté est réalisable. La digital learning (formation digitale) symbolise une volonté d'exploiter le numérique de manière globale. Il peut être intégré à toutes les modalités pédagogiques : la formation présentielle, la formation distancielle synchrone ou asynchrone mais également dans tous les types de

techniques de formation (expositive, participative, auto-réactive, tutorée, etc.).Le format digital permet à la formation de déployer des modes d'apprentissage pluriel c'est-à-dire mélangeant présentiel, hybride et à distance mais assure également l'accès à la formation de tous, partout et à tout moment. La digitalisation de la formation rend disponible et accessible l'ensemble des formations sur tout un territoire et même au-delà grâce à la mobilité des moyens de communication et au web.

Levone Academy, l'organisation en charge de la formation chez Levone va accompagner la transformation digitale du groupe. Pour sensibiliser ses collaborateurs aux vertus et aux risques du numérique, le groupe agroalimentaire souhaite miser sur l'apprentissage en ligne. Pour Aurélie Sagnol, responsable de la transformation digitale, les opérationnels doivent savoir utiliser le digital de façon éclairée.

Jusqu'à présent, la plupart des formations se déroulaient en présentiel. Le Groupe reste attaché à des modalités fortement présentielles, notamment pour renforcer le *networking* (travail en réseau) et les échanges de pratiques (les *Campus Levone Academy*, qui réunissent sur plusieurs jours et en un même lieu des managers de métiers et de pays variés), mais il souhaite y intégrer des modalités digitales.

L'ambition chez Levone est d'apprendre au rythme du changement. Il s'agit de multiplier les opportunités d'apprendre en tirant parti de la proximité managériale et d'outils d'apprentissage très accessibles.

Thierry Benetto (Directeur de la Formation du Groupe Levone et Directeur de Levone Academy) fait appel à vos services en tant que consultant en ressources humaines pour le conseiller sur les possibilités offertes par le digital en termes de formation.

Dans le but d'accompagner l'évolution actuelle des métiers, il vous est demandé d'apporter une réflexion sur l'intérêt de la digitalisation de la formation chez Levone, d'évaluer ses impacts et de proposer des conseils sur sa mise en application concrète au sein du Groupe.

Annexe 1 - Comment est pilotée la formation chez Levone?

Levone emploie 100 000 personnes dans le monde, dont 15 000 cadres ou managers. 85 % des collaborateurs sont employés dans des usines ou dans les domaines de la vente et de la distribution. Cela implique une organisation de la formation bien particulière, articulée sur trois niveaux.

En premier lieu, le groupe Levone est très décentralisé : le groupe s'organise en *Country Business Units (CBU)* qui opèrent dans les différentes régions, par types de produits. Les plans de formation sont aujourd'hui développés CBU par CBU, surtout pour les 85 % d'employés des usines et de la vente-distribution, car leur activité nécessite une prise en charge locale.

De plus en plus, la formation s'organise et se coordonne au niveau des pays, pour orchestrer des programmes communs. Cette organisation joue aujourd'hui un rôle plus important dans certains pays comme la France, l'Espagne, l'Argentine, la Russie, la Chine, ou l'Indonésie; elle est appelée à prendre plus de poids dans les autres pays dans les années à venir.

Le niveau *groupe* du pilotage de la formation est organisé en cinq régions : Europe, Amérique, Asie-Pacifique, Russie et CEI, Afrique et Moyen-Orient. Les programmes décidés au niveau *groupe* concernent les 15 % de managers du groupe, pour dix grandes fonctions (commercial, marketing, finance, industriel, supply chain, achats, qualité, R&D, ressources humaines et systèmes d'information) et en matière de leadership & management. La conception de ces programmes inclut une dimension prospective pour répondre aux besoins futurs. Toutes les formations développées au niveau groupe sont en anglais.

Les formations au leardership et au management élaborées au niveau *groupe*, comprennent deux grands types de programmes :

- Les premiers visent à développer une culture leadership commune à Levone. Plus de 60 000 *Levoners* ont été formés au leadership. Ces programmes sont organisés localement, mais ils sont transversaux à l'ensemble du groupe.
- D'autres programmes visent à développer le leadership et le management général pour le *top management* (dirigeants membres de comité de direction).

Annexe 2 - Les objectifs de la politique RH de Levone

Levone recrute ses collaborateurs dans une optique de parcours. De leur côté, les collaborateurs rejoignent Levone avec l'idée d'apprendre et d'explorer plusieurs facettes de ce groupe international. Les hommes et femmes s'engagent pleinement dans le projet Levone, ils s'impliquent à 100% dans la construction de l'avenir du Groupe, dans sa transformation liée aux évolutions des marchés et des consommateurs. Très vite responsabilisés, les collaborateurs entrent dans cette dynamique : grandir à chaque étape de sa vie au sein du Groupe et contribuer aux performances du business. C'est le socle de la relation entre une personne, son manager et Levone. La base du contrat trilatéral qui engage

un nouveau salarié au même titre que Levone et le management. Soutenu et accompagné, il est l'acteur essentiel de sa carrière et participe à l'objectif commun : faire de Levone une «great place to grow» (endroit idéal pour grandir).

Annexe 3 - À chacun son parcours

En mettant les femmes et les hommes au cœur de sa stratégie, Levone crée les conditions pour que chacun puisse se projeter au sein de l'organisation à court, moyen et long termes. Levone est tout à fait conscient que pour préserver le talent de ses équipes, celles-ci doivent être stimulées régulièrement par de nouveaux challenges, des expériences variées et enrichissantes. C'est pourquoi chaque manager au sein du groupe a dans ses objectifs celui de faire évoluer ses collaborateurs.

Des rendez-vous réguliers viennent ainsi ponctuer l'année: la Revue de Développement et de Performance (RDP) ou encore la Conversation de Développement sont des moments privilégiés pour évaluer son travail, prévoir les besoins en formation, discuter de son évolution et plus largement se fixer des objectifs en identifiant les conditions nécessaires pour les atteindre. Signe de cette volonté de compter avant tout sur ses collaborateurs, Levone s'est fixé comme objectif de pourvoir 80% de ses postes vacants en interne. Et globalement, un salarié chez Levone peut changer de poste tous les 3 ans.

Annexe 4 - De multiples façons d'évoluer

Chacun est encouragé à construire son parcours de carrière, en alternant les fonctions (opérationnelles/fonctionnelles et cross-fonctionnelles), les contextes (business/corporate – filiales/sièges) et les cultures (pôles d'activités/international). La mobilité se décide d'un commun accord avec le salarié, en mettant en regard ses souhaits d'évolution et les besoins de l'organisation.

Tout au long de votre carrière les salariés ont la possibilité de diversifier leurs expériences et de rester ouvert à la grande variété de situations que peut proposer Levone. Présent dans 80 pays, complémentaire dans ses trois métiers de l'alimentation, organisé de façon décentralisée avec une autonomie et une responsabilisation fortes des filiales, Levone offre de nombreuses opportunités à tout salarié du Groupe.

Annexe 5 - Evoluer et apprendre

Le développement de compétences vise à accompagner chacun tout au long de sa carrière. Levone met en place des programmes permettant à ses salariés d'allier développement professionnel et personnel. La stratégie d'apprentissage est le levier d'une croissance durable pour tous grâce à la multiplication des opportunités d'apprentissage individuelles et collectives, à un rythme plus rapide que celui du changement.

Il s'agit de :

- Construire les compétences nécessaires dans chaque fonction afin d'améliorer le business à court et moyen termes,
- Développer une culture du leadership et des compétences managériales favorisant la responsabilisation et l'autonomie,
- Renforcer le lien entre la performance de l'entreprise et la qualité du management,
- Partager les bonnes pratiques et développer le networking.

Annexe 6 - Principaux indicateurs sociaux

104 642 salariés répartis dans 80 pays : deux tiers exercent dans des pays émergents, zones à forte croissance pour Levone (au 31 décembre 2014).

+ 2.1 %: Les effectifs du groupe sont passés de 102 401 salariés à 104 642 entre le 31 décembre 2013 et le 31 décembre 2014.

Répartition des effectifs par zone

Zones	
France	9 %
Reste de l'Europe	32 %
Chine	9 %
Amériques	27 %
Reste de l'Asie - Pacifique	17 %
Afrique et Moyen-Orient	6 %

83 060 salariés ont bénéficié d'au moins une formation en 2014.

2 632 750 heures de formation ont été dispensées en 2014.

Annexe 7 - La digitalisation de la formation

Le secteur de la formation professionnelle évolue vite et continue en ce sens avec plus ou moins de réussite. L'orientation est toutefois bien marquée, c'est désormais la formation dans sa version digitalisée qui domine les offres et devrait continuer en ce sens, mais pas de n'importe quelles façons.

On l'a vu avec le e-learning dans sa version la plus simple, celle-ci n'a pas forcément convaincu les entreprises, à la recherche d'un mode de formation qui s'adapte au plus grand nombre. Basée sur l'auto-apprentissage, c'était en effet aussi oublier que tous les apprenants ne se placent pas au même niveau tant dans la facilité d'apprentissage que dans leur motivation.

Revenant sur cette réalité, la formation entre dans une nouvelle ère s'appuyant sur l'accompagnement à distance et dans lequel les serious- games trouvent leur place, mais pas seulement. L'un des points majeurs en serait alors le social learning. Celui-ci se base principalement sur la création d'un espace communautaire où le formateur – transformé en e-formateur – vient animer une communauté d'apprenants pour une information donnée progressivement et surtout expliquée et discutée, malgré la distance. Le premier atout est de lui donner une dimension pédagogique élevée. Une nouvelle forme de guidance, donc, qui pourrait amener à une remotivation des stagiaires.

Ainsi, la formation professionnelle prend cette fois clairement le chemin de la digitalisation, au travers de solutions d'apprentissage qui se dessinent progressivement en utilisant des clés qui marchent d'ores et déjà, dans la ligne droite des réseaux sociaux.

Source: http://www.tissot-formation.fr - 3 juillet 2014

Les nouvelles solutions de formation proposent de nombreux outils extérieurs pour prolonger ce temps d'apprentissage au-delà de celui qui lui est en principe alloué. Vidéo, quizz font partie de ces procédés, associés à un autre, celui du social learning, qui permet d'accéder à l'apprentissage communautaire pour poser ses questions et bénéficier de réponses d'experts sur des points nécessitant un approfondissement.

Mais une autre forme de développement des connaissances pourrait profondément modifier le secteur, utilisant le smartphone. Toujours dans la poche ou à la main, il permet de lire des applications en tous lieux, que ce soit dans les transports ou entre deux rendezvous.

Source: http://www.tissot-formation.fr - 30 juin 2014

Annexe 8 - Les obstacles au changement sont nombreux

La transformation digitale n'est pas facile à mettre en œuvre dans les grosses structures peu agiles et guère aventureuses. L'enjeu y est moins la maîtrise technologique que l'adaptation de la culture des sociétés. Elles sont souvent très hiérarchisées, relativement hermétiques aux méthodes de travail transversales et mal à l'aise pour travailler en mode <u>start-up</u> ou avec de jeunes pousses.» Lorsqu'il était directeur général de Sanofi, Nicolas Cartier a ainsi

provoqué un vif débat en poussant l'iBGStar, le premier lecteur de glycémie connectable à un iPhone. Le produit, finalement commercialisé depuis mai 2011, était souvent jugé trop éloigné du cœur de métier. Les obstacles au changement sont nombreux, notamment en interne: crainte de collaborateurs qui s'inquiètent d'être relégués au rang d'exécutants ou doutent de leur maîtrise technologique, réticence des directions des services informatiques à partager leur savoir. «La transformation digitale est une vraie révolution et fait, à ce titre, exploser les organigrammes », souligne Alain Caffi, fondateur de Ventech (capital-risque). Beaucoup proposent donc des formations: reverse mentoring, où les plus jeunes apprennent aux aînés, plates-formes d'e-learning ou Mooc (cours en ligne) chez Orange ou Société générale.

Les craintes relatives à la cybersécurité – qui se traduisent par une inflation de 30% par an des budgets dédiés – sont un autre frein à la digitalisation et entravent la virtualisation des applications ou leur distribution sur le cloud. Avec 49% de serveurs virtualisés, la Société générale reste une exception dans la banque, alors que le taux dépasse 90% chez Saint-Gobain ou Legrand. Pas facile, non plus, de laisser le personnel apporter ses propres outils au bureau. Publicis décourage cette pratique, contrairement à Schneider, Alstom, Solvay, Orange, Air Liquide, ou Arcelor. De même, la percée du télétravail est timide, sauf chez Alcatel Lucent, où 42% des salariés le pratiquent au moins un jour par semaine (54% des salariés français). Les artisans de la révolution numérique ont donc du mal à s'imposer.

Source: http://www.lesechos.fr - 4 septembre 2014

OPTION B - FINANCE ET CONTROLE

ELÉMENTS STATISTIQUES

Moyenne: 9,56/20 Ecart-type: 3,55

Note la plus haute : 17/20 Note la plus basse : 5/20

Répartition des notes	Nombre de candidats
Note < 5	0
5 ≤ note < 8	5
8 ≤ note < 10	3
10 ≤ note < 12	4
12 ≤ note < 14	1
Note ≥ 14	3
Total	16

PRÉSENTATION DES SUJETS

Les sujets ci-dessous montrent la diversité des thèmes abordés et des compétences évaluées :

Sujets	Thèmes et compétences						
Cas Surance	Dossier 1 - Pilotage des ressources humaines						
	Le candidat devait être capable de :						
	- contextualiser la notion de performance au secteur des mutuelles						
	d'assurances,						
	- élaborer les indicateurs d'un tableau de bord social,						
	- analyser et piloter l'évolution de la masse salariale.						
	Dossier 2 - Analyse financière et diversification du risque						
	Le candidat devait être capable de :						
	- adapter les ratios de l'analyse financière au contexte d'un assureur,						
	- mesurer l'impact de la diversification sur le niveau de risque,						
	- étudier le rendement espéré et la volatilité d'un instrument financier original.						

Cas Eoline

Dossier 1 - Seuil de rentabilité et pilotage de projet

Le candidat devait être capable de :

- mobiliser et adapter les outils de calcul de coûts au secteur énergétique éolien,
- identifier les facteurs de risque et analyser la sensibilité de l'activité à ces derniers,
- maîtriser les enjeux et outils de la gestion de projet et calculer des écarts sur projet.

Dossier 2 - Emprunt obligataire

Le candidat devait être capable de :

- discuter des avantages et modalités du financement par emprunt obligataire,
- rappeler les relations entre structure de financement et coût du capital,
- exposer les enregistrements comptables relatifs à un emprunt obligataire.

COMMENTAIRES DU JURY

SUR LE FOND

Le jury attend 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 peut se contenter de la stricte résolution des cas, il doit aussi présenter les principes qui sous-tendent les calculs et être en mesure d'en exposer les limites.

L'exposé doit 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 ont donné l'impression de dérouler des séquences de calcul, voire d'appliquer des recettes, sans être en mesure d'un justifier ni l'usage ni les fondements.

La deuxième partie de l'épreuve 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 maitrisées. 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 maitrisé, 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 manuel (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).

La 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 souhaite que les prestations répondent à l'intégralité des questions. Néanmoins, sur des questions non traitées, le jury apprécie 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 doivent s'attendre à des questions d'ordre pédagogique.

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 est aussi attentif aux qualités pédagogiques dont fait preuve le candidat au travers de l'exposé et de l'usage des supports adoptés (vidéoprojecteur et tableau). Par exemple, l'utilisation du vidéoprojecteur permet d'éviter de perdre un temps précieux à recopier au tableau des calculs fastidieux. Le candidat doit montrer son aptitude à capter et à retenir l'attention d'un auditoire. Le rythme ne doit 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.

Le jury apprécie l'honnêteté intellectuelle de la plupart des candidats : il est préférable de reconnaître explicitement son incapacité à résoudre certaines questions, plutôt que de maquiller ses difficultés par un traitement volontairement obscur ou superficiel.

Les candidats peuvent utiliser le vidéoprojecteur mis à disposition dans la salle d'interrogation ainsi que le tableau. Ces supports doivent permettre aux candidats d'optimiser le temps de l'exposé notamment en présentant les solutions calculatoires sans pour autant que ces outils soient un frein à la communication et à l'explication orale.

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 doit 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 est requise, car elle permet au candidat d'avoir une vision approfondie de son enseignement.

Enfin, de manière générale, un candidat à l'agrégation doit s'efforcer de présenter des connaissances actualisées.

Pour vérifier sa maîtrise des techniques et améliorer la qualité de sa prestation, le candidat doit 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.

ANALYSE D'UN SUJET - CAS EOLINE

La société anonyme EOLINE, créée en 2006, est spécialisée dans la fabrication de mâts éoliens terrestres. Elle est située dans le département de Saône et Loire. **Ce cas est constitué de 2 dossiers indépendants.**

PREMIER DOSSIER - Seuil de rentabilité et pilotage de projet

Le savoir-faire développé par EOLINE dans la fabrication des mâts éoliens en a fait un acteur incontournable du secteur, mobilisé sur de nombreux chantiers en France et à l'étranger, notamment en Amérique du Sud et en Asie (Chine et Japon).

Au regard des besoins énergétiques grandissants de ces immenses territoires, EOLINE envisage d'élargir son champ d'expertise pour devenir un opérateur éolien intégré, disposant de l'ensemble des compétences nécessaire au développement, à la construction, et à l'exploitation de parcs éoliens complets, puis à la commercialisation de l'électricité ainsi produite.

A] Première partie :

Cette partie s'appuie sur les annexes 1, 2, et 3.

Transformer un fabricant de mâts en producteur d'électricité apparaît comme un revirement stratégique majeur, mais le Directeur Général de l'entreprise, M. Rault, est confiant dans la capacité de ses équipes à accomplir ce changement.

Il s'inquiète néanmoins des risques liés à ce nouveau modèle d'affaires, qui implique de lourds investissements initiaux et semble particulièrement vulnérable aux variations du prix de l'énergie.

TRAVAIL À FAIRE

Nota : on ignorera dans cette partie les charges d'intérêt et la fiscalité.

- 1) En vous aidant des annexes 1 et 2, calculez le coût prévisionnel d'un MWh généré par une éolienne EOLINE SuperPower.
- 2) Quel est le résultat annuel prévisionnel généré par une éolienne EOLINE SuperPower ? Calculez le seuil de rentabilité (en quantité de MWh produits annuellement, en chiffre d'affaires, et en facteur de charge) puis proposez-en une représentation graphique pertinente.
- 3) Compte tenu de la saisonnalité de la production de EOLINE SuperPower précisée en annexe 3, quel est le coût prévisionnel d'un MWh généré au mois d'août ? Conseilleriez-vous à l'entreprise de bloquer volontairement l'éolienne durant les mois de faible vent ?

4) Les ingénieurs estiment que le risque de ne pas atteindre le facteur de charge prévisionnel de 25% est très faible. Quelle autre variable vous semble davantage sujette à variation ? Analysez la sensibilité du résultat annuel de l'éolienne SuperPower aux variations de cette variable.

B] Deuxième partie:

Nota : cette partie s'appuie sur les annexes 4 et 5 et peut être traitée indépendamment de la partie précédente.

Compte tenu de l'incapacité d'EOLINE à assurer en l'état l'équilibre financier de son projet de construction et d'exploitation éolienne, la Chine a proposé d'accorder à l'entreprise une subvention d'investissement de 2,5 millions d'euros, et de nombreuses incitations fiscales, pour l'encourager à construire sa première éolienne SuperPower dans la province chinoise du Guangdong.

Le versement de la subvention est néanmoins conditionné par la capacité de l'entreprise à honorer la construction dans les temps. Un délai important réduirait la subvention et retarderait la production et la vente d'électricité, compromettant l'intérêt du projet. La crédibilité et l'image de l'entreprise, réputée pour la qualité et de la fiabilité de ses produits, sont en jeu.

Pour accélérer la mise en œuvre du projet, EOLINE a notamment décidé de faire appel pour certains composants à des sous-traitants et à des partenaires extérieurs, dont un partenaire allemand pour le mât, tout en étant conscient des problèmes que ce choix peut impliquer (défauts, délais non respectés).

TRAVAIL À FAIRE

- 5) Pourquoi un mode de gestion par projet a-t-il été adopté pour construire cette éolienne ?
- 6) À partir de l'annexe 4 uniquement, représentez par un schéma de votre choix les étapes du projet et les dépendances qui les relient, et mettez en évidence le chemin critique. En déduire la date prévisionnelle de fin du projet.
- 7) En vous aidant maintenant de l'annexe 5, analysez l'avancement réel du projet. En déduire la date de fin probable des travaux.
- 8) Calculez l'écart global sur le projet. Proposez une analyse d'écarts. Commentez.

ANNEXES DU PREMIER DOSSIER

ANNEXE 1 - Qu'est-ce qu'une éolienne?

Une éolienne est un dispositif qui transforme l'énergie cinétique du vent en énergie mécanique puis électrique. Une éolienne est typiquement constituée : d'un mât de béton ou d'acier, dont la hauteur varie de 20 à 180 mètres ; d'une nacelle, montée en haut du mât, abritant les équipements mécaniques et électriques ; et d'un rotor, fixé à la nacelle, composé en général d'un nez et de trois pales entraînées par le vent.

Puissance nominale (par exemple 2 MW) : elle correspond à la capacité de production "maximale" de l'éolienne, qui n'est généralement atteinte que lorsque le vent dépasse 55 km/h; en-dessous de cette vitesse, l'éolienne produit moins d'énergie. Il est également possible pour l'exploitant de bloquer volontairement la rotation des pales pour éviter l'usure de l'éolienne durant les périodes de faible demande d'électricité.

Facteur de charge (par exemple 20%) : c'est le rapport entre l'énergie électrique effectivement produite sur une période et l'énergie que l'éolienne aurait produite si elle avait fonctionné à sa puissance nominale durant la même période. Prenons par exemple une éolienne de 2 MW. Sa production électrique théorique maximale sur l'année (si elle fonctionnait tout le temps à puissance nominale) est de 2 MW x 365 x 24h = 2 MW x 8760 h = 17520 MWh. Un facteur de charge annuel de 20% signifie que l'énergie électrique effectivement produite sur l'année est de 20% x 17520 MWh = 3504 MWh.

ANNEXE 2 - Caractéristiques de l'éolienne "EOLINE SuperPower"

Grâce à une alliance technologique avec un partenaire allemand, l'entreprise possède toutes les compétences nécessaires à la fabrication de son premier modèle d'éolienne : "EOLINE SuperPower".

L'entreprise souhaite construire une première éolienne et vendre l'électricité qu'elle produit. Elle espère dégager une marge entre le prix de vente par MWh (usuellement compris entre 70 et 110 € par MWh sur les marchés de gros de l'électricité) et le coût de production par MWh qui dépend de l'investissement initial et des coûts annuels de fonctionnement de l'éolienne SuperPower :

Investissement initial	5 600 000 €
Durée d'amortissement	20 ans
Amortissement linéraire, valeur résidue	lle nulle
Puissance nominale	2 MW
Facteur de charge prévisionnel	25%
Prix de vente prévisionnel par MWh	90 €

Coûts annuels de fonctionnement	
Entretien	5 000 €
Maintenance*	30 000 €
Réparations*	10 000 €
Total	45 000 €

^{*} A l'inverse du coût d'entretien (fixe), les coûts annuels de maintenance et de réparation varient proportionnellement au facteur de charge de l'éolienne : les montants précisés ici sont calculés sur la base d'un facteur de charge de 25%.

ANNEXE 3 - Saisonnalité de la production éolienne

Sur la base d'une analyse climatique approfondie, les ingénieurs de l'entreprise anticipent que le facteur de charge mensuel de l'éolienne (et donc le nombre de MWh produits) sera beaucoup plus élevé durant les mois d'hiver que les mois d'été, le vent soufflant davantage en hiver qu'en été.

Ils ont établi ci-dessous les facteurs de charge mensuels prévisionnels de EOLINE SuperPower :

Mois	Jan	Fév	Mar	Avr	Mai	Juin	Juil	Aoû	Sep	Oct	Nov	Déc	Moyenne
Facteur de charge	46%	29%	26%	22%	19%	19%	18%	14%	20%	24%	26%	37%	25%

ANNEXE 4 - Etapes et budget prévisionnel du projet de construction de l'éolienne "EOLINE SuperPower"

Tâche	Description	Tâches antérieures	Nombre de jours	Budget pour une éolienne
А	Etude de faisabilité technique du site retenu (étude du sol, accessibilité du site, connexions électriques)	-	4,5	150 000 €
В	Etude de faisabilité environnementale du site (oiseaux, habitation, nuissances sonores, etc.)	-	3	85 000 €
С	Etude d'optimisation du projet (positionnement de l'éolienne et de la hauteur définitive)	А, В	2	45 000 €
D	Préparation du sol et du raccordement futur au réseau électrique, sécurisation du site	С	7	650 000 €
E	Fabrication des pales de rotor	С	3	1 200 000 €
F	Fabrication du mât par le fournisseur allemand	С	3	1 000 000 €
G	Livraison du mât sur le site retenu	F	2	80 000 €
Н	Fabrication de la nacelle métallique, de l'arbre de transmission et du nez du rotor	С	6	1 500 000 €
I	Séries de tests statiques et dynamiques du rotor	E, H	2	450 000 €
J	Livraison sur site et acheminement de la grue	I	2,5	120 000 €
K	Assemblage de la turbine éolienne	D, G, J	2	250 000 €
L	Raccordement électrique, test de sécurité, fonctionnement et mise en route	К	2	65 000 €
	,		Total	5 595 000 €

ANNEXE 5 - Etat des réalisations au 10e jour

Tâche	Nombre réel de jours	% réel d'avancement	Coût réel constaté	
А	6	100%	170 000 €	
В	4,5	100%	97 000 €	
С	2	100%	41 000 €	
D	2	25%	150 000 €	
E	2	50%	500 000 €	
F	2	25%	300 000 €	
G	0	0%	0€	
Н	2	33 1/3 %	583 333 €	
I	0	0	0€	
J	0	0	0€	
K	0	0	0€	
L	0	0	0€	
	,	Total	1 841 333 €	

L'état des réalisations en annexe 6 fournit le nouveau rythme de progression des tâches D, E, F et H. Les délais relatifs aux tâches I, J, K et L devraient être tenus.

Pour simplifier, on supposera que les charges sont engagées régulièrement sur la durée de la tâche.

DEUXIÈME DOSSIER: Emprunt obligataire

Note : ce deuxième dossier ne contient pas d'annexes.

Le 1^{er} septembre 2015, devant faire face à d'importants besoins financiers liés à ses investissements éoliens, EOLINE décide d'émettre un emprunt obligataire dont les caractéristiques sont les suivantes :

Nombre d'obligations à placer au 1 ^{er} septembre 2015	10 000
Valeur nominale	200€
Prix d'émission	A déterminer
Prix de remboursement	210€
Taux d'intérêt nominal	5.40%
Date de jouissance	Le 1 ^{er} octobre 2015
Durée de l'emprunt	5 ans
Mode de remboursement	Annuités constantes.
	Première échéance le 1 ^{er} octobre 2016.
Amortissement des primes de remboursement	Au prorata des intérêts courus

Les obligations ont été placées par l'intermédiaire d'un syndicat bancaire. Au 30 septembre 2015, date de fin de souscription de l'emprunt obligataire, seules 9 000 obligations ont été souscrites. Le produit net d'émission s'élève à 1 717 200 € (net de frais d'émission).

Les frais d'émission sont soumis à la TVA (au taux de 20%) et amortis sur la durée de l'emprunt par fractions égales.

Au 31 décembre 2015, le montant net de la prime de remboursement inscrite au bilan s'élève à 99 291 €.

Informations sur les ressources de financement d'EOLINE avant émission de l'emprunt obligataire :

- Capital social: 1 000 000 € (10 000 actions de valeur nominale 100 € entièrement libérées);
- Les dettes financières représentent 50% des capitaux propres ;
- Taux nominal des dettes financières: 7.20 %
- Coût des capitaux propres : 9%.

On retiendra un taux d'impôt sur les sociétés de 33,1/3 %

Extrait de l'article 361-2 du PCG : « Le montant des primes de remboursement d'emprunt est amorti systématiquement sur la durée de l'emprunt soit au prorata des intérêts courus, soit par fractions égales. Toutefois, les primes afférentes à la fraction d'emprunt remboursée sont toujours amorties ».

TRAVAIL À FAIRE

- 1) Rappeler les avantages d'un financement par endettement et indiquer les conditions d'émission d'un emprunt obligataire.
- 2) Définir et déterminer les modalités de calcul du coût des capitaux propres. Quels sont les risques encourus par les détenteurs d'actions ?
- 3) Calculer le coût du capital de la société et indiquer sous quelle(s) condition(s) le coût du capital peut être utilisé comme taux d'actualisation pour apprécier la rentabilité d'un investissement. La structure de financement a-t-elle une incidence sur le coût du capital ?
- 4) Etablir le tableau de remboursement de l'emprunt. Le nombre d'obligations à rembourser est arrondi à l'unité la plus proche.
- 5) Expliquer à quelle logique répond le mode d'amortissement des primes de remboursement. Calculer le prix d'émission de l'emprunt émis par la société EOLINE.
- 6) Enregistrer les écritures d'émission de l'emprunt obligataire ainsi que celles nécessaires au 31 décembre 2015.
- 7) Etablir un extrait de bilan au 31 décembre 2016. Vérifier que la règle prévue par l'article 361-2 du PCG est bien appliquée.
- 8) En faisant l'hypothèse que l'emprunt émis par la société est remboursé in fine, définir et calculer le coût de revient de l'emprunt obligataire. Commenter.

SUJET 2 - CAS SURANCE

Surance est une mutuelle française basée à Niort, spécialisé dans la couverture des risques IARD (incendie, accidents et risques divers). **Ce cas est constitué de 2 dossiers indépendants.**

PREMIER DOSSIER - Pilotage des ressources humaines

Compte tenu de la pression concurrentielle sur les tarifs dans le secteur de l'assurance et de la spécificité des valeurs mutualistes portées par la société Surance, les directeurs du contrôle de gestion et des ressources humaines ont décidé de recruter un contrôleur de gestion sociale à la fin de l'année 2014. Celui-ci aura notamment la responsabilité de l'élaboration du reporting social et du développement durable ainsi que du suivi de la masse salariale.

A] Première partie - Performance et reporting social :

TRAVAIL À FAIRE

1) À partir des annexes 1 et 2, et après avoir rappelé les dimensions que revêt la notion de performance, proposez une adaptation de ce concept au secteur des mutuelles d'assurance et plus particulièrement au cas de la société Surance.

Dans son reporting social, le contrôleur de gestion souhaite mesurer à la fois la performance des processus de la fonction RH mais aussi de la variable RH dans l'entreprise.

2) Quelle(s) méthodologie(s) le contrôleur de gestion sociale pourrait-il mobiliser pour élaborer un tableau de bord social ? Proposer des familles d'indicateurs (Human Resources Key Performance Indicators ou HR KPI) qui pourraient être mobilisées.

B] <u>Deuxième partie</u> - Analyse de l'évolution du coût du travail :

Le contrôleur de gestion sociale devra pour l'année 2015 assurer le pilotage de la politique des rémunérations et pour cela effectuer des simulations d'évolution du coût du travail dans la société Surance.

Comme point de départ, il décide de réaliser un audit sur l'évolution du coût du travail entre 2013 et 2014 chez Surance. Les données sociales recueillies ont été synthétisées et présentées en annexe 3.

3) Par le biais de quels indicateurs peut-il mesurer le coût du travail chez Surance?

Le contrôleur de gestion sociale a décidé de retenir la masse salariale « chargée » comme valeur du coût du travail. Il a arrêté une procédure de suivi de celle-ci, présentée en annexe 4.

D'après ses calculs, il a estimé :

- l'effet G.V.T. de Surance à 1,219,
- et un effet « vieillissement Noria » à 0,73.
- 4) Que signifient ces effets ? Un effet G.V.T. pourrait-il être négatif ? Retrouver ces 2 valeurs.
- 5) Quelle analyse le contrôleur de gestion peut-il faire de l'évolution de la masse salariale entre 2013 et 2014? Mettez en évidence les principaux facteurs explicatifs de cette évolution.

C] <u>Troisième partie</u> - Simulation sociale et pilotage des rémunérations

Le contrôleur de gestion sociale a comme objectif pour 2015 de contenir à 2% le taux de croissance de la masse salariale de l'entreprise Surance. Pour cela, la direction générale a décidé de baisser les effectifs de 4 personnes. Il estime que pour l'année 2015, le G.V.T. devrait rester sensiblement identique à celui de l'année passée.

Il est chargé de faire des propositions d'augmentations salariales à la DRH et à la direction générale. Pour des raisons financières, l'entreprise souhaiterait que les augmentations salariales ne commencent pas avant le mois de juillet 2015.

6) Quelles propositions peut-il suggérer à la direction générale ? Justifier votre réponse.

ANNEXES DU PREMIER DOSSIER

ANNEXE 1 - Extrait du rapport d'activité et de développement durable 2014

Rejoindre Surance, c'est entrer dans un groupe mutualiste d'assurance porteur de valeurs humaines fortes. Ces valeurs guident notre politique des Ressources Humaines. Au quotidien, elles s'expriment par l'attention portée au développement professionnel de nos collaborateurs, et révèlent de véritables opportunités de carrières. Intégrer Surance, c'est rejoindre une entreprise innovante et performante pour construire un parcours professionnel varié et enrichissant.

Extrait du manuel d'intégration du personnel.

Les valeurs mutualistes de Surance la conduisent naturellement à être sensible aux questions sociales, éthiques et environnementales.

Signataire du <u>Pacte Mondial des Nations</u>, elle va au-delà de ses obligations légales telles que le <u>bilan carbone</u>, réalisé dans l'objectif d'une réduction de 10 % sur 3 ans de son empreinte grâce à un plan d'actions (rénovation des bâtiments, dépenses d'énergie, déplacements des salariés, amélioration de la flotte automobile, usage papier, etc.).

Sur le plan environnemental

Dans la création de ses produits et services, Surance a mis en place une dynamique qui fonctionne dans 2 sens : non seulement, elle intègre ces aspects dès la conception de ses produits d'assurance, mais elle va aussi jusqu'à créer des <u>produits responsables</u> dans le but d'encourager et avantager les comportements citoyens, comme le nouveau produit habitation Domicilia qui propose l'assurance de toutes les installations d'énergies renouvelable et une réduction si le logement de l'assuré répond aux exigences du Diagnostic de Performance Energétique A, B ou C.

Et sur le long cours, différents gestes initiés sur l'année 2013 contribuent à réduire progressivement son empreinte environnementale :

- Acquisition d'un véhicule électrique pour effectuer le transport du courrier
- Formation d'experts et réparateurs auto favorisant la réparation plutôt que le remplacement des pièces
- Espace dédié sur l'intranet permettant de responsabiliser les collaborateurs dans leurs pratiques au travail.

Les collaborateurs de Surance sont également invités à privilégier le covoiturage grâce au programme EcoSur.

Sur le plan social

- Un accord en faveur du maintien dans l'emploi et de l'insertion des travailleurs handicapés a été signé en 2010.
- Attachée au respect du principe de non-discrimination et de l'égalité des chances, co-signataire de la Charte de la Diversité, Surance s'attache aussi à maintenir un dialogue continu avec ses salariés et à favoriser le bien-être au travail.
- En avril 2013, Surance a signé un accord relatif aux risques psychosociaux visant à prévenir notamment le risque de stress au travail et à préserver le bien-être de ses collaborateurs.

Notre politique d'investissement

Surance a souscrit à des programmes d'Investissement Socialement Responsable (ISR) via <u>Séquoia Finance</u>. Ainsi, depuis près de 10 ans, l<u>a philosophie ISR de Séquoia Finance</u> s'exprime au travers d'une gamme d'OPCVM intégrant les préoccupations de développement durable et de responsabilité sociétale dans ses choix d'investissement.

ANNEXE 2 - Les valeurs mutualistes

Valeur mutualiste	Spécificité du modèle mutualiste associée					
	Une transparence de gestion vis-à-vis des sociétaires					
Démocratie	Décentralisation du pouvoir qui remonte de la base des sociétaires					
Democratie	Egalité de droit : "un homme, une voix"					
	Des entreprises "populaires" et méritocratiques					
Indépendance	Indépendance interne entre sociétés mutualistes ; externe vis-à-vis des mouvements politiques, religieux, syndicaux (ce qui n'exclut pas le dialogue)					
	La politique de fonds propres comme garantie de l'indépendance financière					
Liberté	Adhésion et démission volontaires					
	Non appropriation individuelle du capital					
Non-lucrativité	Primat de la satisfaction du sociétaire dans la considération de la performance					
	Une Mutualité qui s'oppose au modèle marchand					
	Dimension collective d'une performance produite par coopération					
Solidarité	Egalité relative de traitement entre sociétaires Responsabilité exigée de ceux-ci					
	Militantisme et bénévolat des représentants des sociétaires					

ANNEXE 3 - Evolution de la masse salariale de Surance

			Masse ® alaria	ile ⊉ 014	1	Masse ® alaria			
en⊡eu	en⊞euros		Salaires2 annuels2 moyens	Total⊠nnuel	Effectif	Salaires2 annuels2 moyens	Totalannuel	Variation ® en⊡ valeur	Variation☑ en៚
	senior	59	825522,88	428682850	67	76🖽 37,69	5115418825	-28575	-5,55%
Cadres	junior	89	742224,38	656055970	50	713814,60	3590730	320152240	83,97%
	sous-total	148	77532,57	1124742820	117	742748,33	8 <u>17</u> 45 <u>1</u> 555	227292265	31,21%
Non₃tadres		223	583628,61	1310741180	236	57[195,45	13498127	-423∰47	-3,14%
Tot	al	371	66🛚 69,81	2455491000	353	631013,26	2222435582	2305318	10,36%

ANNEXE 4 - Calculs partiels de suivi de la masse salariale de la société Surance :

Masse salariale de 2014 : 24 549 000

Masse salariale à effectif constant : 23 357 943

Masse salariale à structure professionnelle constante : 22 907 662

Masse salariale à ancienneté constante : 23 076 604

Masse salariale 2013 : 22 243 682

DEUXIEME DOSSIER - Analyse financière et diversification du risque

Surance souhaite élargir ses activités, jusqu'ici dominées par l'assurance automobile, pour couvrir de nouveaux risques comme les catastrophes climatiques.

A] Première partie :

En préalable au développement de nouvelles activités, le Directeur Général de Surance souhaite améliorer sa compréhension des risques et de la performance de la société. L'annexe 1 recense des informations financières utiles sur l'entreprise.

TRAVAIL À FAIRE

- 1) Dans le cadre de l'analyse du bilan d'une entreprise industrielle traditionnelle, quels ratios sont communément utilisés pour mesurer les risques respectifs de solvabilité et de liquidité ? Discutez de la pertinence de tels ratios pour un assureur.
- 2) Calculez puis commentez le résultat d'exploitation et le résultat financier en 2013 et 2014. Quels ratios de profitabilité spécifiques à l'assurance pourrait-on imaginer ?

B] Deuxième partie :

Les ouragans constituent le premier risque de catastrophe naturelle pour les Etats du Golfe du Mexique et de la côte atlantique américaine. Ils prennent forme au-dessus des eaux tropicales chaudes de juin à décembre, et causent des dégâts plus ou moins importants suivant leur intensité.

Surance souhaite proposer une assurance climatique contre les effets dévastateurs des ouragans. Dans un premier temps, Surance va commercialiser son contrat d'assurance en Floride, très touchée par les catastrophes climatiques.

TRAVAIL À FAIRE

- 3) On note X la variable aléatoire du montant de l'indemnisation d'une maison assurée sur une année donnée. En vous aidant des annexes 2 et 3, calculez l'espérance E(X), la variance Var(X), l'écart-type σX et le coefficient de variation de $X: \sigma X / E(X)$.
- 4) On note X et Y les variables aléatoires des indemnisations de deux maisons distinctes assurées sur une année donnée. En vous aidant de l'annexe 4, calculez Cov(X,Y), Var(X+Y), et le coefficient de variation de (X+Y). Discutez de l'intérêt pour Surance d'assurer deux maisons plutôt qu'une seule.

On suppose maintenant que Surance couvre un très grand nombre de maisons en Floride.

5) Que vaut le coefficient de variation du total des indemnisations à verser sur l'année? Commenter. Quelle stratégie(s) complémentaire(s) pourriez-vous proposer au Directeur Général pour diminuer encore davantage le niveau de risque ?

C] Troisième partie :

Surance a décidé d'émettre sur les marchés financiers une obligation catastrophe pour couvrir son risque climatique en Floride. Cette obligation a une échéance d'un an et fonctionne comme suit :

- Au 1/1/N, l'obligation est vendue aux investisseurs à une valeur faciale de 100 €.
- Au 1/1/N+1, deux possibilités :
 - Si un cyclone de catégorie 4-5 s'est abattu sur la Floride en N (probabilité 21%) : l'investisseur ne reçoit rien, il perd donc ses 100 €.
 - Si aucun cyclone de catégorie 4-5 ne s'est abattu sur la Floride en N (probabilité 79%)
 : remboursement des 100 € + versement de 38 € d'intérêts.

TRAVAIL À FAIRE

6) Calculez l'espérance de rendement en pourcentage E(Ro) de cette obligation et son écart-type associé σRo . En supposant que le taux sans risque est de 2%, trouvez-vous que le rendement de l'obligation est trop faible au regard de sa volatilité élevée ?

Un investisseur possède 100 000 € en actions de rendement espéré 9% avec un écart-type de 10%. Il envisage de réallouer une partie de son portefeuille dans l'obligation catastrophe. On suppose que la performance des actions n'est pas corrélée à la survenance d'un ouragan.

7) Quel est le rendement espéré E(Rp) d'un portefeuille constitué à 95% d'actions et à 5% de l'obligation catastrophe ? En vous aidant de la dernière formule de l'annexe 4 et du fait que $Var(\alpha X) = \alpha^2 Var(X)$, calculez la volatilité σRp de ce portefeuille. Conclure.

175

ANNEXES DU DEUXIEME DOSSIER

ANNEXE 1 - Etats financiers de Surance

La présentation des états financiers des compagnies d'assurance françaises s'appuie sur l'article A 343-1 du Code des assurances. Ce dernier est calqué sur le Plan Comptable Général, mais ajoute et précise les modalités de calcul de certains comptes spécifiques à l'activité assurantielle.

Bilan simplifié au 31/12/2014 (en milliers d'euros)

ACTIF	2014	2013	PASSIF	2014	2013
	1 209	1 111			
Placements	930	776	Capitaux propres	204 811	194 429
Actions et OPCVM	199 106	159 257	Capital social	114 338	114 338
			Réserves et report à		
Obligations	965 665	917 950	n.	84 848	76 599
Immobilier	45 159	34 569	Résultat	5 625	3 492
Part des réassureurs					
dans	65 404	62 068	Provisions techniques	910 319	846 285
les provisions					
techniques			Autres provisions	1 670	3 706
Créances assurance			Dettes d'assurance		
directe	15 231	17 365	directe	176 932	177 345
Autres créances	201 580	203 478	Dettes bancaires	10 485	9 354
Comptes courants et					
caisse	16 182	18 916	Autres dettes	204 110	182 484
	1 508	1 413		1 508	1 413
TOTAL ACTIF	327	603	TOTAL PASSIF	327	603

Le poste « **Provisions techniques** » est le plus spécifique de l'assurance : représentant la majeure partie du passif, ce sont des engagements réglementés constitués pour faire face aux sinistres futurs de risques dont la prime a déjà été encaissée. Les provisions techniques doivent, à toute époque, être représentées par des actifs équivalents.

Au-delà des provisions techniques qui sont la source principale de solvabilité d'un assureur, un montant minimal de fonds propres dit « marge de solvabilité » est exigé contre les divers risques d'un assureur. En assurance non-vie, la marge de solvabilité minimale est le plus élevé des chiffres suivants : 16 à 18 % (selon la taille) des primes émises ; 23 à 26 % (selon la taille) des charges moyennes de sinistres sur les 3 dernières années.

Compte de résultat simplifié 2014 (en milliers d'euros)

CHARGES	2014	2013	PRODUITS	2014	2013
Charges des sinistres	445 315	436 357	Primes d'assurance	580 295	560 163
Provisions techniques	58 927	54 307			
Frais d'acquisition	72 068	68 498			
Frais d'administration	24 549	22 244			
			Autres produits		
Autres charges d'exploit.	6 687	8 745	d'exploit.	6 381	4 259
Charges financières	38 665	40 255	Produits financiers	77 754	65 522
Charges exceptionnelles	1 721	842	Produits exceptionnels	2 233	172
Impôts sur les bénéfices	12 808	-4 811			
Participation des salariés	298	187			
Bénéfice Net	5 625	3 492			
TOTAL	666 663	630 116	TOTAL	666 663	630 116

ANNEXE 2 -Données historiques et prospectives sur la survenance et l'intensité des ouragans

		0 -	-								
2008						Probabilité de survenance sur une ann					
Intensité											
Ouragan	Cat.1	Cat.2	Cat.3	Cat.4	Cat.5	Intensité Ouragan	Rien	Cat. 1-3			
Texas	25	17	12	7	0	Texas	55%	33%			
Louisiane	21	15	15	3	1	Louisiane	58%	30%			
Mississippi	4	6	6	0	1	Mississippi	85%	11%			
Alabama	17	5	4	0	0	Alabama	82%	16%			
Floride	41	32	28	6	2	Floride	28%	51%			
Géorgie	11	5	1	1	0	Géorgie	88%	11%			
Caroline du Sud	17	6	4	2	0	Caroline du Sud	79%	17%			
Caroline du Nord	25	14	11	1	0	Caroline du Nord	64%	28%			

On ignorera la possibilité que plusieurs ouragans s'abattent la même année sur un même Etat.

ANNEXE 3 - Hypothèses sur le montant de l'indemnisation pour une maison assurée en Floride

- Valeur d'une maison assurée en Floride : 300 000 dollars américains
- En cas d'ouragan, probabilité qu'une maison assurée par Surance soit sinistrée : 10%
- En cas de sinistre, montant moyen de l'indemnisation :

Nombre d'impacts d'ouragans par Etat, 1856-

- Si ouragan de catégorie 1 à 3 : 6% de la valeur de la maison assurée
- Si ouragan de catégorie 4 à 5 : 30% de la valeur de la maison assurée

Pour X une variable aléatoire discrète telle que $E(X^2)$ existe, si l'on note x_i les valeurs possibles de X :

$$E(X) = \sum_{i=1}^{n} x_i P(X = x_i) \qquad Var(X) = E(X^2) - E(X)^2 \qquad \sigma_X = \sqrt{Var(X)}$$

ANNEXE 4 - Arbre de probabilité des sinistres pour deux maisons assurées en Floride

Intensité Ouragan	Rien	Catégorie 1-3				Catégorie 4-5			
Probabilité	28%		5	1%		21%			
Sinistre Maison 1	Non	No	n	(Dui	Non		Oui	
Probabilité	100%	90	%	1	.0%	90%		10%	
Sinistre Maison 2	Non	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui
Probabilité	100%	90%	10%	90%	10%	90%	10%	90%	10%
Produit des probabilités	28%	41,31%	4,59%	4,59%	0,51%	17,01%	1,89%	1,89%	0,21%
Indemnisation Maison 1 (X)	0	0	0	18000	18000	0	0	90000	90000
Indemnisation Maison 2 (Y)	0	0	18000	0	18000	0	90000	0	90000
X + Y	0	0	18000	18000	36000	0	90000	90000	180000
XY	0	0	0	0	3,24.10 ⁸	0	0	0	8,1.10 ⁹

On rappelle que pour X et Y deux variables aléatoires discrètes telle que $E(X^2)$ et $E(Y^2)$ existent :

$$Cov(X,Y) = E(XY) - E(X)E(Y) \qquad Var(X+Y)$$
$$= Var(X) + Var(Y) + 2 Cov(X,Y)$$

OPTION C - ACTION ET COMMUNICATION COMMERCIALES

Cette année, quatre cas ont été proposés aux candidats couvrant des problématiques marketing variées, appliquées à des secteurs d'activité très divers.

ENDURANCE SHOP

- Activité : réseau de magasins (la plupart en franchise) d'articles dédiés à la course à pied.
- Problématique : comment développer l'activité d'un spécialiste face à l'émergence de concurrents en ligne.
- Points à développer plus particulièrement : diagnostic stratégique, positionnement, développement géographique, commerce en ligne.

ACCOR

- Activité : groupe hôtelier international couvrant le marché avec un portefeuille diversifié de marques.
- Problématique : analyse du segment de l'hôtellerie économique et conquête de nouveaux franchisés.
- Points à développer plus particulièrement : diagnostic stratégique, stratégie de marque, extension de réseau de franchise, argumentaire franchisés.

ENTREPRISE DE PRODUITS SURGELES

- Activité : production et distribution de produits surgelés via la livraison à domicile et les magasins de type freezer center.
- Problématique : développement de l'activité, via notamment les magasins.
- Points à développer plus particulièrement : diagnostic stratégique, stratégie de distribution, gestion du point de vente.

LEEF

- Activité : créateur de vêtements "urban chic" pour homme.
- Problématique : pertinence d'un développement international de l'activité (marché allemand et modalités d'approche de ce marché).
- Points à développer plus particulièrement : diagnostic de marché, extension géographique, distribution à l'international.

STATISTIQUES

Moyenne: 8,42 Ecart-type: 3,65

Note de la meilleure copie : 17/20 Note la plus basse : 3/20

Répartition des notes des 56 candidats interrogés

0 à 5 non compris	10	17,86%
5 à 8 non compris	17	30,36%
8 à 10 non compris	9	16,07%
10 à 12 non compris	5	8,93%
12 à 14 non compris	11	19,64%
14 à 17 compris	4	7,14%

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 parviennent à mettre en œuvre leurs connaissances dans une situation concrète. C'est leur capacité à réaliser cette synthèse qui démontre leur recul et leur maturité dans le domaine du marketing.

Cette épreuve a pour objectif d'évaluer diverses compétences.

La première est la maîtrise du socle de connaissances en marketing. Il s'agit de puiser à bon escient dans un réservoir de connaissances pour répondre à une problématique donnée. Le jury cherche à apprécier l'étendue et la solidité des savoirs mais aussi l'aptitude des candidats à les mobiliser de façon appropriée. Les connaissances relèvent de trois domaines :

- Les principaux concepts, outils et approches du marketing
- Une connaissance raisonnable des réalités et des pratiques professionnelles. Il s'agit de faire des propositions réalistes, de connaître les mécanismes des actions marketing, tant au plan juridique, économique que budgétaire. La commission n'attend pas des budgets de plan marketing à l'euro près mais souhaite que les actions proposées soient associées à des ordres de grandeur permettant d'apprécier leur faisabilité. Une proposition doit être concrète. Par exemple, beaucoup de candidats suggèrent de façon très floue de monter des « partenariats ». Si aucun détail n'est donné sur la nature des partenaires, les modalités contractuelles du partenariat, la forme juridique, ou encore la répartition des revenus éventuels, une telle proposition est sans valeur stratégique et opérationnelle

- Méthodologies de traitement de l'information qualitative, les outils, tests et indicateurs statistiques couramment utilisés dans les études marketing.

La deuxième compétence attendue du candidat est sa capacité à réaliser un diagnostic, c'est-à-dire à s'approprier le contexte particulier de l'organisation présentée dans le cas. Les éléments qualitatifs ou quantitatifs fournis en annexe doivent être clairement cités et exploités.

Il ne s'agit pas de paraphraser le contenu des annexes mais de se livrer à une interprétation fondée sur des concepts, des outils, de les relier à des connaissances marketing (qui nécessite le plus souvent un traitement approprié des données qualitatives et quantitatives fournies). Cette appropriation est, dans une certaine mesure, une interprétation, un choix d'orientation du cas. Le bon candidat conduit son diagnostic, en sachant identifier parmi les éléments proposés, ceux qui sont réellement importants pour l'entreprise ; il distingue ce qui est essentiel de ce qui est marginal. Il sait éventuellement - sans en abuser et remettre en cause le sujet proposé - identifier les éléments qui manquent ou qui lui paraissent insuffisamment fournis pour mener à bien un diagnostic pleinement satisfaisant.

Il est important que ce diagnostic soit mené en utilisant une grille d'analyse permettant une synthèse de laquelle découle une problématique claire, construite et argumentée. La problématique doit être envisagée comme une question que se poserait un manager marketing pour améliorer la situation de son entreprise. Le recours a des outils classiques de management stratégique comme la matrice SWOT, l'analyse PESTEL peut être pertinent mais ne s'impose pas en toute situation.

La troisième compétence évaluée chez le candidat est sa capacité à élaborer une préconisation en relation avec le diagnostic et répondant à la problématique. À cet égard, la déconnexion entre le diagnostic réalisé et les préconisations stratégiques et/ou la déconnexion entre les préconisations stratégiques et les recommandations opérationnelles est un écueil souvent constaté. Trop de candidats ne s'appuient pas de façon explicite sur les lignes force du diagnostic pour proposer une réponse au cas. Même si la réponse donnée est correcte, le processus déductif doit être expliqué lors de la présentation. Si elle est incohérente, elle laisse apparaître une faille dans les capacités d'analyse qui ne peut conduire qu'à une mauvaise appréciation du travail. Le jury souhaite rappeler que le traitement d'une étude de cas en marketing est avant tout un exercice de cohérence. La créativité dans les préconisations est intéressante sous réserve qu'elle s'appuie sur un raisonnement bâti sur des éléments du diagnostic.

Par ailleurs, il est important de distinguer la stratégie marketing des préconisations correspondant à la mise en œuvre opérationnelle. La problématique du cas déclenche une réflexion sur des objectifs étaillés, qu'ils soient quantitatifs et/ou qualitatifs. Il est attendu du candidat qu'il établisse une ou plusieurs réponses stratégiques susceptibles de permettre

d'atteindre ces objectifs. Le candidat choisit alors **entre ces options**, celle qui lui semble la plus adaptée et explique les choix opérationnels qu'elle implique. La capacité à identifier des alternatives stratégiques et à faire un choix parmi ces alternatives relève des missions du manager marketing. Trop peu de candidats font cet effort. L'immense majorité s'engage sur une solution stratégique unique (voire directement sur des recommandations opérationnelles). Il est rappelé que les outils classiques d'aide à la décision stratégique comme la matrice de Ansoff, le modèle Océan Bleu / Océan Rouge peuvent être précieux pour accompagner cette réflexion. À titre d'illustration enfin, pour l'un des cas il s'agissait d'évaluer l'opportunité d'un développement international, en l'occurrence en Allemagne. Il est frappant, alors même que la formulation de l'objet du cas les y invitait clairement, qu'aucun candidat n'ait envisagé la possibilité de ne pas s'internationaliser et de déployer des ressources sur d'autres projets, par exemple une intensification de la présence nationale. Peut-être n'était-ce pas la bonne solution, mais c'était une **alternative stratégique** à étudier.

Cela étant, les candidats doivent, au final, s'engager sur une préconisation stratégique après avoir justifié ce choix. Les préconisations opérationnelles complètent mais, en aucun cas, ne se substituent à l'orientation stratégique.

L'entretien avec le jury, qui suit l'exposé du candidat, a pour objectif de lui permettre de montrer ses compétences et sa capacité à comprendre les questions et à y répondre. Le diagnostic ou la solution proposée peuvent alors être approfondis, précisés. C'est aussi l'occasion pour le candidat de convaincre sur son niveau de connaissances, en marketing notamment. 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 repère là où le jury veut l'amener, trouver le moyen de démontrer des compétences qu'il n'avait pas su mettre en avant pendant son exposé. Mieux vaut donc bien avoir compris le sens de la question.

Ouverture, car le bon candidat doit savoir 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

Les candidats ont la possibilité d'utiliser un ordinateur personnel et un logiciel de présentation (en PDF) pour l'exposé. L'ensemble des candidats a saisi cette possibilité. Si cela ne modifie pas les faiblesses de fond, cette solution permet aux candidats de s'appuyer sur un support mieux construit et plus lisible. Les présentations gagnent en fluidité. Certains

candidats semblent, pour gagner du temps, préparer à l'avance des architectures de présentation, des grilles, des modèles. Le jury a constaté que cette tactique amenait souvent les candidats à plaquer des connaissances sans rapport avec le cas proposé ; il n'est donc pas certain que cela aide le candidat.

Il est bon de rappeler, même si peu de candidats tombent dans cet écueil, que le visuel ne doit servir qu'à présenter le plan, à soutenir l'argumentation, à illustrer un propos, à schématiser une démarche ou à valoriser un choix. Il ne peut en aucun cas se substituer à l'argumentation orale.

Le temps d'exposé est bien maîtrisé par la plupart des candidats : la limite de 40 minutes d'exposé est respectée. Si dans l'ensemble, les exposés sont structurés, il est essentiel de détecter une progression du raisonnement. Les titres qui doivent être formulés comme des éléments de réponse à la problématique doivent évoquer cette progression.

Dans l'ensemble, les candidats maîtrisent 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.

Pour conclure, l'épreuve orale en marketing requiert des qualités et des compétences spécifiques. Cela peut expliquer des différences de notes importantes entre l'écrit et l'oral. La distribution des notes à l'oral cette année révèle toujours de fortes disparités mais qui tendent à s'amenuiser. L'écart-type des notes est ainsi significativement en baisse. Deux explications sont possibles :

- Une préparation meilleure et plus professionnelle de l'épreuve qui permet, même en cas de fortes difficultés à traiter le cas, de ne pas obtenir une note trop faible. Certains parviennent ainsi à dépasser l'approche théorique de la discipline. Cette tendance est fortement encouragée par le jury.
- Une tendance à la standardisation du propos qui donne parfois l'impression d'observer les mêmes stratégies de résolution du cas, quel que soit le sujet et conduit à des solutions communes, souvent mal adaptées. Le jury souhaite rappeler que chaque sujet est différent, ce par volonté de tester la capacité des candidats à s'adapter, à être créatifs dans des situations variées. Moins de candidats ont brillé cette année à l'épreuve orale, peut-être par crainte de s'éloigner d'un chemin balisé. Une certaine prise de risque est parfois nécessaire pour sortir du lot. Le jury tient à rappeler que le meilleur moyen pour progresser est de sortir de son rôle de candidat pour endosser celui du manager.

COMMENTAIRES DU JURY

En résumé, les critères d'évaluation de la prestation orale du candidat sont :

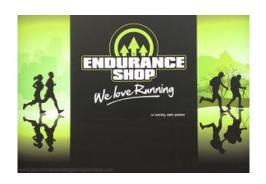
- la pertinence du diagnostic par rapport à la situation proposée,
- la cohérence des alternatives stratégiques par rapport au diagnostic,
- la justification des choix stratégiques effectués,
- et le réalisme et la cohérence des recommandations opérationnelles.

Durant sa prestation, le candidat doit mobiliser les concepts méthodologiques et les références adéquats. La maîtrise des outils quantitatifs, comptables, et d'analyse financière est requise.

Naturellement, dans un concours de recrutement d'enseignants, les qualités de communication sont essentielles : structuration, écoute, conviction, réactivité et respect du temps imparti, gestion des supports de communication.

Plus généralement, il s'agit en partie de sortir d'un rôle d'enseignant pour adopter le rôle du manager marketing. Ce changement de rôle n'allant pas de soi, l'entraînement est essentiel. Il doit aller de pair avec l'acquisition d'une culture marketing et commerciale professionnelle, pour que soient mieux connues les pratiques marketing et les ordres de grandeur en situation réelle d'entreprise. Une préparation sérieuse ne passe pas forcément par l'apprentissage et l'application de recettes que le candidat chercherait à appliquer à tout prix à n'importe quelle étude de cas. Les grilles théoriques et les outils sont précieux pour gagner du temps et structurer le propos mais ils doivent être appliqués avec discernement selon le sujet du cas.

SUJET ENDURANCE SHOP



Endurance Shop est née en 2002 de la volonté de deux marathoniens de partager leur expérience de la course et de prodiguer les meilleurs conseils d'achat. Le réseau créé par Antoine Furno et Yann Prigent, est aujourd'hui le premier réseau français de magasins spécialisés en course à pied : jogging, athlétisme, triathlon, randonnée... Le groupe a très vite cherché à se déployer en franchises afin d'accompagner la massification de la pratique de la course à pied en France, de couvrir plus finement le territoire français et de satisfaire au mieux une clientèle exigeante. Il comprend aujourd'hui 53 unités commerciales implantées un peu partout en France et compte, dans les années à venir, poursuivre son développement. Pour cela et malgré des difficultés croissantes à trouver des franchisés qui doivent être nécessairement des professionnels de la course à pied, le rythme d'une dizaine d'ouvertures par an que connait le réseau depuis 2011 devra être maintenu. Antoine Furno cible d'ailleurs les 65 magasins fin 2015 et a l'ambition de se développer à l'international : un premier magasin, prélude à un développement au Maroc, a été ouvert fin 2013 à Casablanca.



Fort de son expertise dans le running, Endurance Shop développe également un nouveau concept de magasins cette fois entièrement dédiés aux activités « outdoor » : trail⁸, raid, randonnée, marche nordique. Le premier magasin « Cap Outdoor » a d'ailleurs ouvert ses portes le 1^{er} mars 2014 à Nantes et un second le mois suivant à

Versailles.

Tenues par des professionnels du sport, spécialistes de la pratique et animés par la passion du running et l'éthique sportive, les unités commerciales du réseau s'adressent aussi bien à des sportifs débutants que confirmés. Avec un panier moyen d'une centaine d'euros, les clients viennent y chercher non seulement des produits techniques et performants mais aussi des conseils. « Sans conseil, point de salut » est d'ailleurs la devise que met en avant le groupe Endurance Shop. Aussi, dans chacune de ses boutiques, les clients peuvent-ils bénéficier d'une analyse de leur foulée assistée par ordinateur, obtenir une assistance concernant la diététique et la gestion de son entraînement et même, apprendre à courir, grâce à l'organisation de séances de footing.

Endurance Shop cherche à développer sa notoriété dans le milieu du running route, trail et triathlon, autour d'une image innovante bénéficiant d'ores et déjà de relais dans les médias (télévision avec le magazine Capital sur M6 et un reportage sur itélé, presse avec un article dans Le Parisien). Le réseau de boutiques est porté par deux couleurs emblématiques : le

⁸ Le trail ou la course nature est un sport de course à pied, sur longue distance, en milieu naturel, généralement sur des chemins de terre et des sentiers de randonnée en plaine, en forêt ou en montagne.

noir et le vert, facilement identifiables, en particulier lors des manifestations sportives sur lesquelles Endurance Shop est présent. Au niveau national, la présence sur le terrain est importante : le Marathon de Paris, le Marathon des Sables, la course des Templiers, l'Ecorun... Localement, les boutiques qui gèrent en toute autonomie leur communication, parrainent des manifestations sportives et y proposent, avec le support des marques, des tests (chaussures, matériels techniques...). En 2014, le groupe occupait aussi plusieurs stands du Running Expo du marathon de Paris, salon n° 1 du running en France.

Après avoir réalisé le diagnostic du marché et de la situation d'Endurance Shop, vous proposerez des voies stratégiques et leur mise en œuvre opérationnelle pour asseoir le développement du groupe Endurance Shop. Vous vous attacherez à illustrer et à justifier chacun de vos choix.



Les magasins sont de tailles et d'emplacements variés. La surface moyenne de vente est de 105 m². Les implantations sont aussi bien en centre-ville qu'en zone d'activité commerciale. Le choix est fait après étude de marché et en fonction des opportunités foncières des franchisés.

L'adhésion au réseau Endurance Shop repose sur un droit d'entrée de l'ordre de 19 000 euros qui rémunère le travail effectué en amont et la notoriété immédiate procurée par l'enseigne. Afin de garantir leur réussite dès les premières

années d'exploitation, un pack « BIENVENUE» est proposé à l'ouverture aux nouveaux franchisés avec :

- une formation technique de trois semaines qui prend appui sur l'expertise d'intervenants extérieurs et qui concerne autant les produits, la physiologie que la gestion. Le réseau propose également une formation merchandising avec le soutien de la société Loom&Co qui forme les futurs adhérents aux fondamentaux du merchandising et les aide à agencer le point de vente⁹. Les plans construits tiennent compte des règles merchandising enseignées : agencement des univers, flux clients, optimisation du COS (coefficient d'occupation des sols)... Certains franchisés, sont formés grâce à une réalisation en 3D sur Google SketchUp ce qui leur permet de visiter virtuellement leur magasin;
- cette formation est complétée sur le terrain par trois jours dans un magasin en région et autant dans un magasin de la région parisienne ;
- une assistance à la conception intérieure et extérieure du magasin.

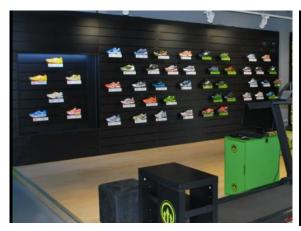
Un suivi régulier des conditions d'accueil, réalisé par une société externe (visite client mystère), est en outre réalisé. Le réseau dispose également d'une solution informatique centralisée (gestion complète des achats, de la commande fournisseur au contrôle des factures, couplage automatique des ventes en magasin avec la gestion des stocks...).

⁹ Loom&Co forme au merchandising la quasi-totalité des franchisés d'Endurance Shop, soit une cinquantaine d'adhérents. La société organise les journées de formation merchandising en 2 parties : la matinée dédiée à la sensibilisation aux règles merchandising appliquées au magasin de sport, tandis que l'après-midi est consacrée à la réalisation des plans merchandising des futurs magasins de la France entière.

Le groupe, à la différence d'autres franchises qui recrutent exclusivement des boutiques ayant une certaine ancienneté, cherche à développer des magasins en création. Le point commun des candidats à l'ouverture d'une franchise Endurance Shop, c'est avant tout d'être des passionnés de la course à pied. Ils ont généralement la quarantaine, une activité professionnelle passée qui leur pesait et l'envie de travailler par eux-mêmes.

Source (carte): http://magasins-running.enduranceshop.com/, 2015 Source (texte): d'après OutdoorExperts, rubrique « distribution », octobre 2013

Annexe 2 - L'offre produits d'Endurance Shop et la mise en valeur en magasin







Source (photos): http://www.eclairageprofessionnel.fr/Endurance-Shop.html, 2015

Le réseau propose à ses franchisés un assortiment large et profond pour le running, l'athlétisme, le trail, le raid, le triathlon et la randonnée. Cela concerne en particulier les chaussures, les chaussettes, les collants, les maillots, les shorts, les débardeurs, les combinaisons, les gourdes, les gants, les montres, les lunettes et les objets connectés, ainsi que tout l'alimentaire de l'effort.

On trouve 80 marques, des généralistes (Adidas, Nike, Salomon, Garmin, Polar..) aux marques spécialistes (2XU pour les chaussettes, Gora pour les vêtements isolants, Gu pour l'alimentation « énergisante »...). Au total, ce sont 596 références que les franchisés ont la possibilité de choisir. Les marques les plus représentées sont Salomon avec 71 références (chaussures, textile, sac à dos, porte-gourdes..), Adidas avec 33 références (chaussures et

textile) et Garmin avec également 33 références (montres GPS et radiofréquence mètres). Les autres marques disposent de moins de 30 références.



Du débutant au confirmé, nos services répondent à vos attentes et vous donnent la garantie d'être mieux conseillés.



Analyse de votre foulée assistée par ordinateur

foulée réalisée sur tapis et assistée par stabilité, maintien et répartition optimale de sac à dos...) à vos couleurs. choix de votre future paire de running.



Fabrication de semelles thermoformées sur mesures

Afin de vous apporter le meilleur conseil Nous réalisons en magasin l'empreinte de dans le choix de vos chaussures , nos vos pieds et fabriquons, sur place, vos conseillers s'appuient sur le système semelles, résultat : des semelles marquages sur textile et sur de DARTFISH®. Une analyse vidéo de votre sur-mesures qui vous garantissent confort, nombreux supports (parapluie, gourde, ordinateur qui nous permet d'optimiser le la pression. Véritables « sièges baquet » de vos chaussures, ces semelles vont vous changer la vie.



Marquage sérigraphie et flocage

Entreprises, associations, groupes d'étudiants, vous voulez vous différencier ? nous réalisons vos



Conseils de passionnés et coaching

Nos conseillers sont tous des passionnés Nos magasins vous font voyager en vous épreuves et améliorez vos performances à des tarifs préférentiels. avec ENDURANCE SHOP®



Running voyage, courez vos rêves!

et pratiquants de running. Ils sauront vous proposant un service « running voyages » apporter leurs conseils précieux et leurs via notre opérateur ENDURANCE SHOP expériences, pour aller encore plus loin TOUR®, des formules tout compris mixant nous vous proposons des entraînements tourisme, découverte et performance coachés par des professionnels. Venez sportive, partez courir vos rêves et les plus courir en groupe, découvrir le tracé des prestigieuses courses à travers le monde,

Source: http://www.enduranceshop.com, 2015



Source: http://issuu.com/antonio76/docs/brochure endurance shop tour 2015.

Annexe 4 – Répartition des ventes de chaussures de sport par circuits (en volume)

Magasins de sport en commerce	41%
associé	
Succursalistes GSS	24%
Succursalistes boutiques	5%
Grandes surfaces alimentaires	15%
Détaillants indépendants	7%
Autres circuits	8%

Source : fédération française de la chaussure 2015

Annexe 5 – L'avenir de la distribution des produits outdoor

Le temps où les produits outdoor étaient réservés uniquement aux spécialistes du commerce outdoor est désormais révolu. Certes, les marques vendaient depuis longtemps des produits aux grands magasins et aux magasins de sport, mais cette forme de distribution s'est désormais généralisée. Toutefois, au cours des années précédentes, la gestion des multiples canaux de distribution est devenue de plus en plus complexe. Les distributeurs d'articles de mode et de chaussures ont aussi fait leur entrée sur le marché des articles outdoor, tout comme les boutiques Internet.

Internet a considérablement modifié la situation. L'arrivée des distributeurs sur Internet a provoqué une levée de boucliers auprès des concurrents et des fournisseurs. Alors que certains commerçants se sont plaints des prix extrêmement bas, les marques étaient préoccupées par la qualité des offres en ligne concernant la présentation des marchandises, le choix des produits, le manque de conseil et la représentation non professionnelle de leur marque. L'apparition de distributeurs en ligne de haute qualité a entraîné de nouvelles

facettes dans la collaboration entre les marques et les distributeurs. L'exemple le plus connu est certainement celui de Zalando, ce distributeur est très critiqué pour ne pas facturer de frais d'envoi, et pour ne pas travailler de manière profitable.

Les distributeurs doivent faire preuve d'un haut niveau de qualité lors du conseil, de la présentation et de l'assortiment. Cette nouvelle approche de la politique de commercialisation se cache avant tout dans la phrase : « aussi bien des distributeurs traditionnels que des distributeurs multicanaux ou les distributeurs en ligne peuvent se qualifier ». La différence entre les distributeurs traditionnels et en ligne n'est plus déterminante.

Source: http://www.outdoor-show.com Mars 2015

Annexe 6 - Les stratégies de reconquête des challengers du sport

[...] Puisque Décathlon délaisse les marques nationales, poussant ses marques maison, [c'est] aux outsiders de savoir en tirer parti. Chez Intersport, cela donne une stratégie mixte. « Notre rôle est d'aiguiller nos clients vers les meilleures marques », indique Jacky Rihouet, le président. Mais, renchérit François Neukirch, nouveau directeur général du groupe, « avec une claire montée en puissance de nos MDD ». [...] Sport 2000, qui s'abstient de monter sur le ring, [...] s'engage dans « une stratégie de l'évitement » [...]. « La MDD n'est pas faite pour nous, dans le sens où l'on ne pourra rien apporter de plus par rapport à la concurrence, explique Yannick Morat, président de Sport 2000. D'où notre volonté de nous concentrer sur une stratégie 100% tournée vers les marques, avec un rôle de sélectionneur. »

[...]Après tout, qui mieux que des spécialistes pour vendre du sport ? Du même constat, Intersport et Sport 2000 aboutissent au même raisonnement : se mettre au category management. « Nous devons être meilleurs dans nos relations avec les marques, expose Jacky Rihouet, pour Intersport. Après tout, ce sont elles qui innovent et qui proposent de nouveaux plans de merchandising. » Trois rayons tests, sur le running, l'outdoor et la natation, inaugurent le système, afin de déterminer un tronc commun.

[...] Écouter les marques, sans se laisser déborder par elles... Pas simple. Surtout si l'on considère que ces mêmes marques n'hésitent plus à lancer leurs propres boutiques. Adidas et Nike sont ainsi présentes dans les tout récents centres commerciaux d'Aéroville (95) et de Beaugrenelle (Paris, XVe) avec leur concept maison. On recense déjà 45 magasins Adidas en France, par exemple. Cela commence à compter. [...] D'un côté, Décathlon, qui avance avec l'argument des prix, de ses propres marques et de la taille. De l'autre, les marques de sport qui se mettent à la distribution... Danger de prise en tenaille pour nos challengers. Seule solution, alors : savoir réveiller « l'expérience client ». Intersport comme Sport 2000, groupes d'indépendants, jouent la carte de l'ancrage dans leur zone, et de la proximité humaine, avec leurs clients.

Source: www.lsa-conso.fr, 14/11/2013

Annexe 7 – Résultats de l'enquête Kantarmedia et uniteam active « Étude Sport Loisir et Bien-être : le running, une tendance de fond », mars 2013

56% des français déclarent exercer une activité sportive au moins une fois par mois soit 28,5 millions de personnes. 27% des hommes et 17% des femmes s'y adonnent plusieurs fois par semaine. Seuls 11% des personnes s'exerçant au moins une fois par mois font de la compétition (16% pour les hommes et 6% pour les femmes). Parmi eux, 5,9 millions de français (de 15 ans et plus) pratiquent la course à pied (3,9 millions d'hommes et 2 millions de femmes).

Le profil des coureurs est le suivant :

- En termes d'âge :

Age des coureurs	% des pratiquants de courses à pied
15 – 24 ans	21,6%
25 – 34 ans	20,7%
35 – 49 ans	27,6%
50 et plus	30,2%

- En termes de pratique sportive :

	Ensemble des coureurs	Hommes	Femmes
Un compétiteur	5%	7%	3%
Un régulier	42%	49%	27%
Un occasionnel	53%	44%	70%

41% des coureurs utilisent les médias sociaux. 22% des coureurs font partie d'une communauté de runners sur Internet.

Annexe 8 – Interview d'un responsable de magasin Endurance Shop Supprimé pour raison de confidentialité

Annexe 9 – Les pages Facebook d'Endurance Shop



Chaque magasin Endurance Shop dispose de sa propre page Facebook sur laquelle les franchisés communiquent de manière très hétérogène. Le magasin de Tours n'a ainsi rien publié sur sa page depuis 2013 tandis que d'autres s'y emploient régulièrement à propos d'événements concernant le magasin lui-même (ouverture, promotions ...), l'organisation et le résultat des courses à pied en région et, parfois, au niveau national. C'est tout particulièrement le cas lorsqu'ils souhaitent relayer les résultats obtenus à ces courses à pied par la « team » qu'ils sponsorisent.



Annexe 10 – Classement par nombre de fans de pages Facebook dans l'univers du running

J'aime · Commenter · Partager · ₺ 13 口 1 � 1

Afficher la suite

du Foussa à Rognes. Encore une fois, grosse bagarre avec Fouad Latreche. 18km de mano a mano où l'on ne s'est pas épargné. No...

Inviter des amis à aimer cette Page

4,9 sur 5 étoiles · 9 avis

Voir les avis

Page	Fans	Personnes qui en parlent	Taux d'engagement

Nike Running France	101 617	1 844	0,34%
Athlenergy	28 122	964	3,34%
Fédération Française d'Athlétisme	22 628	4 364	7,83%
Kalenji	14 145	581	4,11%
EspritRunning	13 204	3594	27,22%
Mizuno Running France	11 060	857	4,92%
Wanarun	9 532	344	5,26%
Jogging International	8 534	750	8,79%
Runners	5 826	615	10,56%
Flying Blue Running	4 502	73	152%
Urun	4 116	821	12,57%
Jesuisuncoureur.com	2 558	106	4,14%
Offrun	893	2	1,20%
Runnosphère	700	124	1,14%

Source : résultats de l'enquête Kantarmedia et uniteam active « Étude Sport Loisir et Bien-être : le running, une tendance de fond », mars 2013

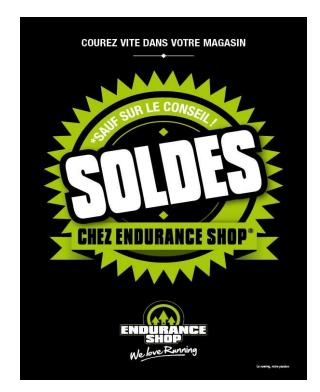
Annexe 11 - Classement des sites les plus visibles en référencement naturel : les concurrents d'Endurance Shop

Enduranceshop.com est classé 19 386^{ème} rang français en mars 2015 (ce rang était de 17 171 un an plus tôt).

Domaine 0	Classement 0	Visibilité @	Mots @	Urls 0	Similarité 0
www.i-run.fr	#1285	4 899 180	1 028	495	42.74%
www.decathlon.fr	#259	26 360 660	8 929	3 574	38.51%
www.rueducommerce.fr	#34	297 730 110	62 465	37 319	25.81%
www.amazon.fr	#13	659 321 500	98 753	70 166	21.37%
www.cdiscount.com	#39	211 262 350	81 811	40 850	20.77%
www.asics.fr	#2962	1 831 790	397	124	12.9%
www.zalando.fr	#124	62 412 570	15 873	3 260	12.3%
www.sarenza.com	#215	32 090 890	6 388	1 429	8.27%
www.spartoo.com	#271	25 128 460	5 695	1 498	4.84%
www.stylefile.fr	#3141	1 699 980	243	72	2.22%

Source : gookombat.com/training-concurrents/www.enduranceshop.com, mars 2015

Annexe 12 – Exemples de supports de communication utilisés par les magasins Endurance
Shop





Exemple de mail envoyé aux adhérents (magasin Endurance Shop de Bordeaux)

Chers partenaires,

Les VENTES PRIVÉES CLUBS reviennent comme chaque année avant les SOLDES, vous allez pouvoir bénéficier de tarifs préférentiels avant tout le monde !!!

Pour ces VENTES PRIVÉES d'hiver, nous avons pensé à vous, pour ainsi faciliter vos achats :

Le Vendredi 26 Décembre : de 16H à 20H

Le Samedi 27 Décembre : de 10H à 19H non stop

Le Lundi 29 Décembre : de 16H à 20H Le Mardi 30 Décembre : de 16H à 20H Le Vendredi 2 Janvier : de 16H à 20H

Le Samedi 3 Janvier 2015 : de 10H à 19H non stop

Vous allez pouvoir profiter de REMISES JUSQU'À -50 %, sur les marques de chaussures :

- 30 % : ADIDAS, NIKE, SALOMON, HOKA, MIZUNO, ASICS, BROOKS
- 50 %: NEWTON, KSWISS, ON RUNNING, ZOOT, FIN DE SÉRIES.

Ces remises sont valables dans la limite des stocks disponibles mais ne concernent pas les nouvelles collections. Sur les nouveautés chaussures et accessoires collection printemps-été 2015, vos remises ne changent pas : 15% sur les chaussures et textiles et 10% sur les accessoires.

ALORS VENEZ NOMBREUX PROFITER DE CES NOMBREUX AVANTAGES !!!

OUVERTURE EXCEPTIONNELLE Dimanche 14 & 21 Décembre 2014

SAMEDI 20 DECEMBRE : un expert GARMIN sera présent toute la journée pour vous montrer les points forts de la gamme Garmin Running !

Retrouvez l'événement sur Facebook : https://www.facebook.com/pages/Endurance-shop-Bordeaux-M%C3%A9rignac/353893201325503?fref=ts

L'équipe Endurance Shop Bordeaux Mérignac bordeaux@enduranceshop.com

05 56 47 26 86

PISTES POUR LE TRAITEMENT DU SUJET

Il s'agit d'une problématique classique de développement. Sont clairement attendues une proposition stratégique et des mises en œuvre opérationnelles s'appuyant sur un diagnostic de la situation de l'entreprise. Ce cas laissait diverses options possibles pour peu qu'elles soient justifiées.

1. DIAGNOSTIC

Le diagnostic externe devait mettre en évidence deux faits majeurs :

- Un marché de la course à pied dynamique tiré par un engouement des Français pour un sport accessible que l'on peut pratiquer à tous les niveaux.
- Une croissance qui s'accompagne d'une intensification de la concurrence animée notamment par des *pure players* spécialistes comme I-RUN.

Le diagnostic stratégique et commercial conduisait à observer les points suivants :

1) Au niveau de l'offre de produits et de services

Un niveau de prestation élevé qui s'appuie :

- sur les compétences techniques et le savoir-faire des créateurs du réseau comme des franchisés, tous pratiquants et passionnés de course à pied, garanties par la formation proposée par le réseau (cf. annexe 2 avec le « pack bienvenue »)
- sur une offre large et profonde de produits techniques (cf. annexe 2) et de services (cf. annexe 3 : assistance diététique, séances d'initiation à la pratique de la course à pied, analyse de la foulée, Endurance Shop voyages),
- qui valorise les grandes marques nationales (cf. annexe 2) avec des prix compétitifs par rapport à la grande distribution sur ces marques nationales.

En contrepartie,

- une offre qui a tendance à s'adresser à un seul des segments visés par Endurance Shop et qui les enferme dans un positionnement de spécialiste : les pratiquants confirmés
- peut-être trop de marques (80) pour des boutiques de 100m2.
- 2) Au niveau du réseau et de son animation
- Une forte implantation du réseau en France (1er réseau de magasins spécialisés dans la course à pied) qui ne cesse de s'accroître et de se diversifier pour répondre de manière de plus en plus précise aux besoins de la clientèle (cf. ouverture de magasins spécialisés dans les activités « outdoor ») mais des difficultés à étendre le réseau :
 - une implantation inégale en France (cf. carte de l'annexe 2),
 - liées au profil spécifique du franchisé recherché et une volonté d'ouverture de magasins en création et non pas en reprise (cf. annexe 2).
- Un réseau homogène en termes de design (cf. assistance à la conception intérieure et extérieure du magasin, annexe 2), bien structuré avec un système d'information unifié (cf.

annexe 2) mais dont la communication commerciale est « éclatée » au niveau de chaque point de vente et dont la formation terrain des franchisés est de seulement 6 jours.

• Une notoriété du réseau très importante chez les pratiquant(e)s confirmé(e)s (assise sur un code couleur et des relations publiques dans la presse et la TV) mais un positionnement de spécialiste technique qui peut décourager les débutants et un manque de présence dans les communautés de « runners » au niveau national.

Au final, la stratégie commerciale repose sur :

- au niveau de la segmentation et du ciblage, une clientèle a priori large composée de : débutant(e)s, pratiquant(e)s confirmé(e)s mais aussi de groupes de pratiquants (entreprises et comités d'entreprise, clubs sportifs, associations, groupes d'étudiants, annexe 3);
- au niveau du positionnement, les attributs différenciants suivants : technicité, conseil, spécialiste (comme l'évoque le nom même du réseau).

Cette stratégie est cohérente comme en témoigne la fidélité des clients et le développement du réseau mais dont l'efficacité à moyen terme peut être remise en question. La cible est en réalité restreinte à un segment particulier de clientèle, qui touche moins de la moitié des pratiquants (cf. annexe 7 : plus de moitié des pratiquants de course à pied sont des pratiquants occasionnels) et qui est en partie inadaptée à la démocratisation de la course à pied, aux besoins de la demande (cf. contexte et annexes 7).

Le positionnement de spécialiste est risqué car directement attaqué par la concurrence :

- de certains réseaux généralistes de la pratique sportive comme Intersport (cf. annexe 4) dont l'offre a tendance à se rapprocher de celle d'Endurance Shop, à deux niveaux : au niveau de l'offre de produits et de services et au niveau des relations avec les marques (cf. annexe 6),
- d'autres réseaux généralistes de la pratique sportive comme Décathlon dont l'offre à moindre coût attire plus directement les débutants de la course à pied,
- de pure-players,
- des marques elles-mêmes.

Ces éléments conduisent à mettre en avant la problématique suivante : le réseau Endurance Shop doit-il revoir son positionnement de spécialiste pour s'adapter aux caractéristiques de la demande dans un environnement fortement concurrentiel et afin de se développer ?

2. Reflexion strategique et mise en œuvre operationnelle

Les candidats devaient tout d'abord discuter de l'opportunité de continuer ou non à s'adresser à l'ensemble des segments (débutants, pratiquants occasionnels...) et de changer de positionnement. Cette dernière éventualité semblait très difficile à envisager pour diverses raisons notamment le nom de l'enseigne, les sources de différenciation fondées sur le conseil et la technicité.

Comme corollaire à cette discussion, les candidats devaient aussi s'intéresser à l'objectif stratégique de développement du réseau et à ses modalités de mise en œuvre (continuer ou

non de recruter des franchisés passionnés et connaisseurs de la pratiques sportive, continuer ou non à recruter des franchisés en création de magasin, *etc.*).

Il n'y a pas de solution unique. Un ensemble d'approches possibles est présenté dans la matrice de Ansoff ci-dessous. Certaines pouvaient être envisagées conjointement, d'autres en revanche étaient mutuellement exclusives. La matrice contient ici quelques éléments de mise en œuvre opérationnelle. Dans l'épreuve, le candidat devait pour opter pour les stratégies à mettre en œuvre et pour chacune d'entre elles exposer sa mise en œuvre opérationnelle, associée si possible à des ordres de grandeur budgétaire.

	Marché actuel	Marchés nouveaux
Produits et services actuels	 Développer les points de vente en franchise et notamment avec le rachat de points de ventes existants Accentuer la cohérence de la communication du réseau, sur les réseaux sociaux, en prenant appui sur son SIM centralisé Cette mise en cohérence peut aboutir le réseau à s'engager dans une démarche délibérée de marketing communautaire. Développer la formation des franchisés aux techniques de communication. 	9. Se développer à l'étranger10. Développer un site internet marchand
Nouveaux produits et services	 Développer de nouveaux concepts store (Outdoor,) Travailler sur le merchandising et sur le portefeuille de produits, développement de l'offre services pour se différencier des pure players Jouer sur l'expérience client en renforçant, selon la stratégie redéfinie, l'expérience des débutants, des pratiquants confirmés, des deux Développer des MDD en partenariat avec une marque nationale Mettre en place des actions spécifiques à destination de segments de clientèle identifiés : les femmes (dont la pratique semble différente de celles des hommes), les groupes de personnes (clubs sportifs, les écoles de sport ; etc) 	Exclu car trop coûteux

SUJET ACCOR



Accor, 6eme groupe hôtelier mondial, leader en Europe est présent dans 92 pays avec plus de 3 500 hôtels et 450 000 chambres.

Fort d'un large portefeuille de marques, avec Sofitel, Pullman, MGallery, Grand Mercure, Novotel, Suite Novotel, Mercure, Adagio, Ibis, Ibis Styles, Ibis budget et hotelF1, Accor propose une offre étendue, allant du luxe à l'économique. Avec plus de 160 000 collaborateurs sous enseignes Accor à travers le monde, le Groupe met au service de ses clients et partenaires son savoir-faire et son expertise acquis depuis 45 ans.

Avec ces atouts, le Groupe a pour ambition d'être l'acteur hôtelier mondial le plus innovant, le plus performant et le mieux valorisé. Pour cela, différents axes stratégiques ont été adoptés et mis en œuvre.

Le PDG du groupe est Sébastien Bazin depuis l'été 2013. Il remplace Denis Hennequin, qui avait pris les rênes du groupe hôtelier fin 2010 après l'éviction de Gilles Pélisson, et qui a à son tour été remercié en avril 2013.

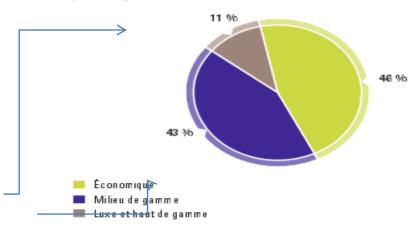
Les ambitions stratégiques d'un groupe coté sont marquées par un projet de développement à l'échelle mondiale. Néanmoins, la France présente encore des opportunités de croissance dont le groupe souhaite profiter, notamment avec le déploiement de la marque Ibis.

Après avoir réalisé un diagnostic stratégique de la situation d'Accor, vous proposerez une analyse de la stratégie du groupe sur l'hôtellerie économique en France. Dans un second temps, vous établirez un plan d'action et un argumentaire destinés à séduire de nouveaux franchisés pour le groupe Ibis en France.

Annexe 1 – Présentation du groupe Accor

Parc hôtelier par segment au 31 décembre 2012

(en pourcentage du nombre de chambres)





Présentation de l'offre économique d'Accor

ibis

ibis, leader européen de l'hôt ellerie économique offre à ses clients le plus haut niveau de service et le confort ultime de sa catégorie au meilleur prix du marché.

La marque garantit à ses clients partout dans le monde une of homogène : une chambre moderne, connectée et insonorisée, u literie innovante au confort absolu, un petit-déjeuner de 4 h à met une restauration variée, ibis est également la première chamondiale à s'être engagée dans la certification ISO 14001, au près 60 % de ses hôtels certifiés à fin 2012.

Réseau: 983 hôtels, 121 004 chambres dans 58 pays.

Clientèle: 58 % affaires - 42 % loisirs.

ibis styles

Marque économique, non standardisée, aux styles multiples et : personnalité happy mood, essentiellement développée en franchi ibis Styles (anciennement all seasons) s'adresse à une client affaires et loisirs d'individuels et de familles.

Elle propose un eoffreconviviale et surtout « tout compris » includans le prix : la chambre, le petit-déjeuner, un accès Wi-Fi et un multitude d'attentions supplémentaires.

Réseau: 192 hôtels, 16 538 chambres dans 18 pays.

Clientèle: 58 % affaires - 42 % loisirs.

ibis budget

ibis budget, anciennement Etap Hotel, est la référence mondi de l'hôtellerie sur le segment très économique.

C'est la marque astucieuse et décontractée du Groupe qui poles valeurs de simplicité, modernité et de bien-être. Les hôt proposent des chambres *cocoon* et confortables avec coue douillette, nouveaux oreillers moelleux, douche XL, TV écran p Wi-Fi et un petit-déjeuner buffet à volonté.

Réseau: 492 hôtels, 44 954 chambres dans 17 pays.

Clientèle: 60 % affaires - 40 % loisirs.

adagio adagio

Numéro un des aparthotels en Europe, les Aparthotels Adagic proposent des appartements modernes équipés d'une cuisine et de services hôteliers pour des longs séjours avec des tarifs dégressifs dès 4 nuits. La marque propose deux gammes de produits :

- Adagio, des aparthotels milieu de gamme, dans l'air du temps, situés au œur des principales métropoles;
- Adagio access, des aparthotels astucieux, économiques et à proximité des centres-villes.

Réseau: 87 Aparthotels, 9 537 appartements dans 7 pays.

Clientèle: 60 % affaires - 40 % loisirs.

hotelFT

hotelF1 est la 1st chaîne d'hôtels *low cost* en France. La marque propose des chambres (duo et trio) totalement rénovées au design moderne et de nouveaux espaces de réception et de petit-déjeuner. Plus dynamique que jamais, hotelF1 s'affirme comme une marque décomplexée, répondant totalement aux attentes des consommateurs malins.

Réseau: 240 hôtels, soit 18 037 chambres, en France.

Clientèle: 65 % affaires - 35 % loisirs.

Pour différentes raisons contractuelles, 4 2 hôtels représentant 3 039 chambres restent à ce jour exploitées sous la marque Formule 1.

Annexe 2 – La croissance d'Accor

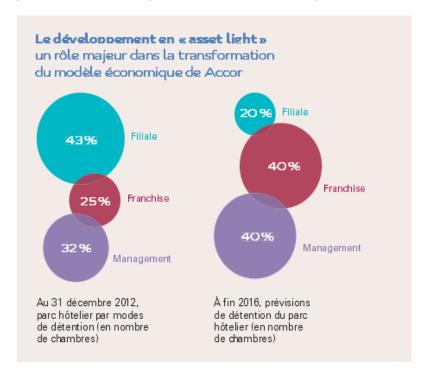
UN DÉVELOPPEMENT SUR TOUS LES SEGMENTS DE MARCHÉ ET POUR TOUTES LES MARQUES

Du luxe à l'économique, Accor a fait preuve d'une grande vitalité. À elle seule, la nouvelle famille ibis, lancée fin 2011, a réalisé 40 % du total du développement, avec 128 inaugurations pour 15 300 nouvelles chambres :

- Ibis a inauguré 61 nouvelles adresses (plus de 9 000 chambres), soit une croissance de son réseau de 8 %. 28 hôtels ont été ouverts dans les BRIC, et notamment une nouvelle adresse de 500 chambres au cœur de Hong Kong, véritable vitrine qui s'ajoute à celle de Singapour dans cette zone à fort potentiel;
- Ibis Styles a connu un développement record avec 42 nouveaux hôtels près de 3 700 chambres pour un réseau qui compte, cinq années après son lancement, déjà 166 établissements. La marque s'est implantée pour la première fois en Malaisie, en Pologne et en Suisse ;
- Ibis budget a ouvert 21 établissements, soit près de 2 200 chambres.

UN DÉVELOPPEMENT ESSENTIELLEMENT EN « ASSET LIGHT »

57 % des ouvertures en 2012 ont été réalisées en contrat de management et 28 % en franchise, conformément à la stratégie du Groupe dite d'«asset light», visant des modes de détention peu capitalistiques de ses hôtels. Accor a annoncé un objectif à fin 2016 d'un parc de chambres détenues à 40 % en franchise, 40 % en management et 20 % en filiale. Cette nouvelle équation sera possible à condition de conjuguer un développement à plus de 80 % en franchise et en management avec l'intensification du programme de cessions des murs d'hôtels. Après leur vente, ces établissements restent dans le réseau Accor et deviennent des hôtels franchisés ou managés. Le Groupe entend ainsi se concentrer davantage sur la prestation de services à forte valeur ajoutée auprès de ses partenaires tout en capitalisant sur son métier d'opérateur hôtelier, qui fait sa force et sa réputation



Annexe 3 – Le développement durable

Le 21 avril 2012, Accor lançait PLANET 21, un programme ambitieux, unique dans le secteur de l'hôtellerie. Cette date a marqué une étape clé dans la démarche développement durable du Groupe initiée dès 1994. Avec PLANET 21, Accor a l'ambition de réinventer durablement l'hôtellerie en jouant un rôle moteur dans son secteur. C'est aussi un moyen pour le Groupe de se doter d'un avantage compétitif alors que les voyageurs sont de plus en plus sensibles aux questions sociétales et environnementales. PLANET 21 est articulé autour de 7 piliers, déclinés en 21 engagements. Tous sont accompagnés d'objectifs chiffrés à l'horizon 2015 (voir tableau).

PLANET 21 est géré via OPEN, l'outil de pilotage du Groupe. Celui-ci permet aux hôtels de maîtriser précisément leur performance de développement durable sur la base de 65 points de contrôle opérationnels et d'un système d'analyse comparative interne couvrant l'ensemble du réseau.

7 piliers	21 engagements	21 objectifs chiffrés pour 2015
	1. Garantir des intérieurs sains	85% des hôtels utilisent des produits écolabellisés
Santé	2. Promouvoir une alimentation responsable	80% des hôtels mettent en avant des plats équilibrés
	3. Prévenir les maladies	95% des hôtels organisent des formations de prévention pour le personnel
	4. Réduire nos consommations d'eau	- 15 % de consommation d'eau entre 2011 et 2015 (hôtels filales)
(C) Nature	5. Développer le recyclage des déchets	85% des hôtels recyclent leurs déchets
	6. Préserver la biodiversité	60% des hôtels participent au projet de reforestation Plant for the Planet
	7. Réduire nos consommations d'énergie	-10% de consommation d'énergie entre 2011 et 2015 (hôtels filales)
Carbone	8. Réduire nos émissions de CO ₂	-10% d'émissions de CO ₂ entre 2011 et 2015 (hôtels filiales)
	9. Développer les énergies renouvelables	10% des hôtels utilisent des énergies renoluvelables
	10. Favoriser l'éco-conception	40% des hôtels intègrent au moins 3 éléments écologiques dans leurs chambres
Innovation	11. Faire progresser le bâtiment durable	21 hôtels neufs ou rénovés obtiennent une certification de référence en matière de bâtiment durable
	12. htroduire des offres et technologies durables	20% des hôtels filales proposent une offre de séminaires verts
	13. Protéger l'enfance face auxabus	70% des hôtels s'engagent pour la protection de l'enfance
Local	14. Développer des filières d'achats responsables	70% des hôtels achètent et mettent en avant des produits issus de leur pays d'implantation
	15. Préserver les écosystèmes	100% des hôtels bannissent de leurs menus les produits de la mer menacés
	16. Faire progresser nos collaborateurs	75% des directeurs d'hôtels sont issus de la promotion interne
Emploi	17. Faire de la diversité une richesse	35% des directeurs d'hôtels sont des femmes [†]
Alb man	18. Améliorer la qualité de vie professionnelle	100% des pays organisent des enquêtes d'opinion a uprès de leurs collaborateurs une fois tous les 2 ans
	19. Conduire nos affaires avec transparence	Accor est présent dans 6 indices ou référentiels responsables reconnus au niveau mondial
Dialogue	20. Engager nos hôtels franchisés et managés	40% des hôtels sont certifiés ISO14001 ou E arthCheck, quel que soit leur mode de gestion [‡]
	21. Partager notre démarche avec nos	100% de nos contrats d'achat respectent la

Annexe 4 - La marque Ibis

2012 restera dans l'histoire de Accor comme l'année du déploiement de la famille ibis. Jamais transformation en profondeur n'aura été menée avec une telle intensité et une telle ampleur dans l'hôtellerie. Un projet stratégique puisque le pôle économique du Groupe contribue à plus de la moitié de ses résultats et que Accor est le leader mondial sur ce segment avec un réseau puissant de 1 600 hôtels dans le monde.

fournisseurs

IBIS acquiert un statut de Méga Marque avec 3 marques :

- Ibis qui reste ibis,
- All seasons qui deviendra "ibis styles",
- Etap Hotel qui deviendra "ibis budget".





charte Achats 21 de Accor









Chacune des trois marques de la famille ibis a une personnalité forte et complémentaire :

- «ibis se réinvente pour plus de bien-être » ;
- «ibis Styles, confort unique, styles multiples »;
- «ibis budget, budget léger, sommeil de plomb ».

En un an, Accor a mené de front plusieurs chantiers structurants, en co-construction étroite et en totale transparence avec les partenaires franchisés, qui se concrétisent notamment par :

> Le déploiement de la nouvelle identité visuelle dans près de 100 % du réseau en un temps record avec l'oreiller comme nouveau logo : rouge, pour ibis, vert, pour ibis Styles et bleu, pour ibis budget. Signalétiques, pose des enseignes, habillage graphique des outils de communication... Les hôtels ont fait entièrement peau neuve pour signifier à tous la naissance de la famille ibis ;

> Le déploiement de la nouvelle solution de literie

Mis au point par les ingénieurs d'Accor, chaque élément du lit, chaque partie, chaque détail de cette solution a été pensé, analysé, conçu, développé, comparé, testé et éprouvé pour garantir aux clients un sommeil heureux 365 nuits par an. Une vingtaine de fournisseurs ont été rencontrés et des milliers de prix négociés... La mise au point de la solution de literie a mobilisé la plupart des experts du Groupe, comme ceux des achats, du design, de la recherche & développement, du marketing ou encore des opérations. Le résultat est à la hauteur de l'investissement : « Sweet Bed by ibis » offre aux clients le « must » de l'hôtellerie économique, avec un confort absolu, un design élégant et une literie exclusive. La famille ibis a réussi un véritable tour de force en renouvelant plus de 80 000 lits en un an. Les trois marques ont décliné cette solution pour l'adapter à leurs standards respectifs. Ce qui est pour chacune un atout de poids quand on sait que les clients considèrent la literie comme le $2^{\rm ème}$ élément d'importance dans leur expérience hôtelière.

> La modernisation des espaces publics des hôtels

Avec une double révolution à la clé : dans leur design particulièrement innovant en faisant la part belle à des matériaux et des couleurs qui réchauffent, et dans leur utilisation avec des espaces plus ouverts et plus connectés entre eux. La réception, le bar, l'espace petit déjeuner, la signalétique... tout a été repensé pour offrir une expérience client unique et inoubliable. Le déploiement des nouveaux espaces publics a débuté au second semestre 2012, pour atteindre son rythme de croisière en 2013.

> Une stratégie de communication mondiale

Pour accompagner cette révolution opérée par le pôle économique de Accor, cette stratégie a été conçue autour d'une promesse très forte : « offrir un sommeil heureux » à tous les clients via une campagne publicitaire d'une intensité et d'un rayonnement international à la hauteur du projet.

Objectif: s'imposer comme le champion du bien-être sur le segment économique. Lancée en octobre 2012, elle a été déclinée dans 56 pays en télévision, sur Internet, en affichage et dans la presse à travers 17 visuels de dormeurs heureux pris en photo par le célèbre photographe anglais Martin Parr. Elle s'est poursuivie avec la très innovante opération « Sleep Art », une expression artistique et digitale du sommeil heureux. Le principe : des capteurs dissimulés dans la literie traduisent en peinture les variations de la température, les mouvements et les sons du dormeur. Les heureux élus du tirage au sort sur la nouvelle page Facebook d'ibis ont ensuite reçu leur œuvre d'art en format numérique.











Annexe 5 - L'hôtellerie en France

L'hôtellerie française a perdu 1.903 établissements en 3 ans et 5.635 depuis 1995.

• Parc hôtelier français depuis 1995 :

Gammes	1995	2010	2013	Variation Hôtels depuis 1995	Variation en % 2013/1995	Variation Hôtels depuis 2010	Variation en % 2013/2010
0 & 1 étoile (*)	5.824	3.072	588	- 5.236	- 90 %	- 2.484	- 81 %
2 étoiles	10.490	9.127	4.206	- 6.284	- 60 %	- 4.921	- 54 %
3 étoiles	3.293	3.876	5.001	+ 1.708	+ 52 %	+ 1.125	+ 29 %
4 & 5 étoiles (*)	540	898	1.562	+ 1.022	+ 290 %	+ 664	+ 74 %
Total hôtels classés	20.147	16.973	11.357	- 8.790	- 44 %	- 5.616	- 33 %
Hôtels non classés	2.469	1.911	5.624	+ 3.155	+ 28 %	+ 3.713	+ 294 %
Total hôtels	22.616	18.884	16.981	- 5.635	- 25 %	- 1.903	- 10 %
Total chambres classées	596.670	596.062	481.265	- 115.405	- 20 %	- 114.797	- 19 %

Au 1^{er} janvier des années de référence. Base Insee, Esane – traitement & analyse par Coach Omnium

(*) A partir de 2009, avec le nouveau classement : le 0 étoile a disparu — le classement 4 étoiles luxe a été remplacé par la 5° étoile.

Du côté des clientèles, l'hôtellerie française reçoit annuellement une moyenne de **28 millions de clients**, dont 5,8 millions de clients d'affaires (43,9 % des nuitées, mais davantage de séjours par an par client que la clientèle de loisirs) et 22,2 millions de clients de loisirs.

Faits marguants

La réduction du nombre total d'hôtels, avec une concentration de la perte sur les gammes économiques s'explique globalement par :

- des liquidations et fermetures définitives, par perte de marché, manques de financements et/ou désaffection des clientèles, notamment dans les petites structures indépendantes à bas prix par manque de rentabilisation et d'attrait par la clientèle; cela concerne aussi les hôtels en milieu rural et très saisonniers;
- des cessations d'activité par des exploitants accédant à la retraite, sans possibilité de voir reprendre leur affaire. A noter que plus d'un hôtelier indépendant sur deux cherche à vendre son affaire;
- des hôtels de bord de mer vendus notamment à des promoteurs et transformés en logements, phénomène favorisé par la "Loi Littoral" interdisant les constructions neuves ;
- un redéploiement dans les centres-villes où le foncier et les prix de revient plus chers justifient la création d'hôtels plus haut de gamme. La clientèle étrangère recherche également des hôtels 3 à 5 étoiles en centre-ville et stimule ainsi la création de ces établissements dans les sites et destinations touristiques ;
- la recherche d'une meilleure rentabilité;
- le nouveau classement hôtelier entré en vigueur pour les hôtels 5 étoiles depuis janvier 2008 et janvier 2009 pour les autres catégories. Plus de 2 hôtels sur 3 ont demandé une étoile supplémentaire en profitant d'un contenu peu exigeant dans les nouvelles normes.
- Une nouvelle concurrence dont l'ampleur et les effets sont difficile à mesurer est apparue, celle de sites tels Airbnb permettant à des particuliers de louer une ou plusieurs des chambres de leur domicile.

La France dispose d'une offre hôtelière large, avec une grande diversité et des propositions de prestations pour en principe tous les goûts et presque tous les prix (de 25 € à 500 € et parfois bien plus par chambre/nuit) : des auberges, des palaces, des hôtels "design", des boutique-hôtels, des hôtels de chaînes, des hôtels de charme, des hôtels-châteaux, etc.

L'HOTELLERIE INDEPENDANTE EST TRES MAJORITAIRE (83 % des hôtels), avec une grande quantité d'établissements de type familial, donc généralement de petite capacité. Comme dans la plupart des pays d'Europe, la taille moyenne des hôtels français est trop réduite. Si bien sûr la clientèle aime les petits hôtels de charme pour ses week-ends, cette situation pose à la profession un problème de plus en plus imposant de rentabilité. Ainsi, les hôtels classés français proposent 42 chambres en moyenne (contre 29,6 en 1995); mais il faut distinguer les chaînes intégrées — aux hôtels plus grands (en moyenne 81,2 chambres en France) — des indépendants, avec des établissements faiblement calibrés, d'en moyenne 25,8 chambres.

Plus on se tourne vers le milieu rural, plus les hôtels sont de petite capacité (21 chambres en moyenne chez Logis, par exemple). Or, on sait qu'en dessous de 35 à 45 chambres environ, selon les gammes (et 50 à 60 en hôtellerie super-économique), il est difficile d'être rentable. Par ailleurs, paradoxalement, plus un hôtel est grand, meilleur est généralement son taux d'occupation car il peut travailler avec plusieurs segments de clientèles complémentaires, dont des groupes et des séminaires, le cas échéant. Et... meilleure est sa rentabilité parce que l'hôtelier amortit mieux ses charges fixes d'exploitation, qui représentent la majorité de ses frais (entre 85 et 90 %).

Cette petite taille de notre hôtellerie et la faible rentabilité des unités modestes a conduit l'offre hôtelière à accuser un sérieux retard de modernité et à offrir une prestation inadaptée aux attentes de la clientèle. Près de 1/4 de nos hôtels français classés sont vieillots, voire vétustes et 1/3 sont à bout de souffle dans leur produit, selon le COMITE POUR LA MODERNISATION DE L'HOTELLERIE FRANÇAISE.

LES CHAINES HOTELIERES INTEGREES (les réseaux qui réunissent des filiales de groupes hôteliers et/ou des franchisés) sont toujours la force vive dans notre paysage hôtelier. Elles continuent à se développer, mais d'une manière désormais "molle" : une quarantaine d'ouvertures annuellement contre 50 à 150 par an avant 2000.

Aujourd'hui, si les 60 enseignes recensées ne représentent que 18 % du nombre d'hôtels classés français (soit 3.059 hôtels en filiales, franchises et mandats de gestion), elles réunissent 39,8 % du nombre de chambres et **tout de même près de 47** % **de parts de marché**. Autrement dit, plus d'une nuitée hôtelière en France sur deux (dans l'hôtellerie classée et non classée) se loge dans un hôtel de chaîne intégrée. Cela s'explique par leur taux d'occupation plus important que chez les indépendants — grâce à l'effet réseau et à la notoriété des marques —, et aussi par la relativement grande capacité de leurs hôtels (81 chambres par hôtel contre 26 chez les indépendants). Les chaînes hôtelières intégrées bénéficient souvent de taux d'occupations supérieurs de 8 à 15 points, à hôtels comparables, à ceux des indépendants. Elles sont également en moyenne plus chères de 20 % à 25 %, malgré les nombreuses promotions tarifaires appliquées selon les périodes creuses.

- A côté des chaînes hôtelières intégrées, se trouvent **25 enseignes de chaînes volontaires** dans l'Hexagone, qui fédèrent 5.794 hôtels, dont près de 1/5e adhèrent à deux ou à trois réseaux différents.
- Dans l'ensemble, **près d'1 hôtelier français sur 2** (48 %) n'adhère à aucun réseau, ce qui les isole et les fragilise dans beaucoup de cas

Annexe 6 - La distribution d'Accor

Avec le commerce en ligne et les médias sociaux, le Groupe et ses marques créent une relation permanente, directe et interactive, avec ses hôtes. En 2012, le chiffre d'affaires réalisé par les sites marchands a continué à progresser pour atteindre 27,8 % du total des ventes réalisées par le Groupe.

Cette performance est à mettre à l'actif d'une stratégie multicanale dynamique qui propose des sites marchands innovants et performants, des applications mobiles pour tous les systèmes d'exploitation et une présence croissante sur les réseaux sociaux. Fort de cette stratégie digitale à 360°, le Groupe offre plus de simplicité, de fluidité et de reconnaissance tout au long de sa relation avec le client.

Accorhotels.com a attiré 9 millions de visiteurs par mois en 2012. Ce portail multimarques, décliné en 14 langues et en 31 versions nationales, est la garantie pour les clients de Accor de pouvoir obtenir les tarifs les plus avantageux et la meilleure disponibilité dans les hôtels du Groupe. Ce portail en constante amélioration propose de nouveaux services aux internautes, comme des fonctionnalités plus rapides et plus efficaces de recherche multicritères d'hôtels. Un espace client permet de conserver ses préférences et de suivre ses réservations ou la pré-réservation de services à l'hôtel en complément de la chambre et du petit déjeuner. Depuis 2012, Accorhotels.com est aussi disponible en bahasa (indonésien) et en coréen.

Les 14 sites des marques hôtelières ont enregistré 126 millions de visites en 2012. Ils complètent l'écosystème digital mis en place par Accor et sont autant de vitrines et de points de contact entre chaque marque du Groupe et leurs clients.

En 2012, la part des ventes centrales, qui transitent par le les sites internet du groupe Accor, continue de progresser et représente 50 % du volume d'affaires hébergement (46 % en 2011); le volume d'affaires « web », qui recense l'ensemble des ventes on-line, s'élève à 2,4 milliards d'euros, soit plus d'un quart des ventes d'hébergement de l'ensemble des hôtels filiales, managés et franchises .

OPTION D - SYSTEME D'INFORMATION

STATISTIQUES

Six candidats étaient admissibles. La moyenne de l'épreuve orale est de 9,83/20 comparable à celle des autres options. Les notes vont de 4/20 à 17/20.

COMMENTAIRES DU JURY

Le sujet portait sur une solution de gestion de patrimoine applicatif et matériel et comportait quatre parties :

- Système d'information et gouvernance
- Architecture applicative
- Architecture réseau
- Modélisation

Le cas fondé sur une entreprise réelle couvrait des domaines et compétences variés ; les candidats devaient réfléchir aux fonctionnalités de la solution de la gestion du patrimoine, à son implémentation et à ses enjeux dans le cadre de la gouvernance.

Le sujet abordait un ensemble assez large de domaines : la notion de gouvernance, la programmation objet dans un contexte d'architecture en couches, le réseau et la modélisation de données.

Il était demandé aux candidats de traiter explicitement chacun des dossiers, ce qui implique une connaissance transversale de l'ensemble des domaines de l'option.

Lors de l'entretien, le jury a systématiquement demandé aux candidats de revenir sur les parties insuffisamment traitées. Les questions visaient principalement à évaluer le niveau de maîtrise des notions et concepts que les candidats avaient utilisés durant l'exposé.

Durant cette phase de l'épreuve les réponses du candidat doivent être directes et concises. Il est parfois apparu durant l'entretien que le niveau des connaissances était insuffisant ou trop parcellaire. Même si un candidat enseigne une partie des domaines, le jury insiste sur le fait que l'épreuve demande une couverture complète du champ disciplinaire quant aux notions fondamentales.

CONSEILS AUX CANDIDATS

SUR LE FOND

L'épreuve demande aux candidats d'être en mesure de couvrir l'ensemble des dossiers, et donc de maîtriser les fondamentaux à la fois dans les domaines du matériel et des réseaux, du développement d'application ainsi que du management du SI même si le candidat est souvent plus à l'aise dans l'un de ces champs en particulier.

La préparation à cette épreuve doit s'appuyer sur une veille active dans tous les domaines couverts y compris la littérature sur le management du SI. La connaissance de certains auteurs récents est importante.

L'objet de l'agrégation n'est pas de détailler exagérément une technique, un langage ou une méthode particulière mais de situer un problème avec rigueur et de le traiter à l'aide de concepts, méthodes et outils au choix du candidat.

Les candidats sont invités à faire une lecture complète du sujet avant d'essayer d'y répondre, dans sa totalité dans la mesure du possible.

Il est attendu que l'analyse et les éléments de solutions indiquent les concepts, méthodes, référentiels, normes ou auteurs sur lesquels le candidat s'appuie. De même le choix d'une technologie ou d'un outil doit être situé par rapport au problème traité.

SUR LA FORME

Sur la forme de l'exposé, les candidats ont pu utiliser les outils numériques, c'est à dire qu'ils ont eu à disposition un ordinateur avec vidéo projecteur. Ceci permet au candidat de préparer et présenter un plan, des schémas, des graphiques. L'utilisation est fortement conseillée lorsqu'elle fluidifie la présentation, améliore la clarté des schémas voire illustre un propos.

La possibilité d'utiliser les outils numériques vise à améliorer la prestation dont les aspects pédagogiques sont toujours évalués : organisation de la présentation, exploitation du tableau et des documents projetés, précision dans les concepts et explications, attitude quant aux réponses. On rappelle qu'il s'agit d'un concours recrutant des enseignants. Il est donc attendu du candidat qu'il prenne une posture adaptée à la communication en se détachant de ses notes et en regardant le jury.

Face à une question dont le candidat ne connaît pas exactement la réponse, la démarche pour parvenir à avancer vers une solution est tout autant évaluée que le contenu.

SUJET - IT4CONTROL

Présentation de la société

Dans les organisations le patrimoine applicatif est crucial : il représente, automatise et contrôle le cœur des activités de l'entreprise. Or à mesure que la stratégie et l'activité changent, les applications évoluent. Ce patrimoine devient alors de plus en plus complexe au gré de l'arrivée de nouvelles applications, des évolutions de l'existant, des nouveaux développements, des nouvelles technologies. En parallèle les collaborateurs possédant la connaissance au sein de la DSI ou coté maîtrise d'ouvrage, changent de fonction ou quittent l'entreprise. La connaissance du patrimoine applicatif est alors perdue.

IT4Control se propose de fournir aux Directions des Systèmes d'Information les moyens de réussir l'alignement de l'IT sur les objectifs de l'entreprise, de simplifier sa gestion, et d'instaurer un dialogue stratégique avec la Direction Générale et les Directions Métiers. La solution IT4 vise à gagner de la visibilité et une compréhension plus fine du fonctionnement et des enjeux business, techniques et économiques du système d'information.

Pour cela IT4Control propose une plateforme pour la gestion du SI et de sa gouvernance articulée autour de plusieurs produits :

- **4PPM** « *Project Portfolio Management* » : pour la gestion de portefeuille de projets
- 4APM « Application Portfolio Management » : pour la Gestion de Patrimoine Applicatif
- 4DRM »Demand & Request Management »: pour la Gestion des demandes, bogues, anomalies et problèmes
- 4ISM « IT Service Management » : pour le Pilotage des processus et services de la DSI, disponible paramétré pour les processus ITIL.
- **4UDT** » *Universal Data Tracking* » : pour le suivi et la traçabilité des données au sein du SI. Ce module est en cours de développement et traitera en particulier la problématique des données à caractère personnel (DCP). .

Ce cas s'appuie sur la plateforme d'IT4Control et propose d'étudier ses différents aspects à la fois dans son utilisation, sa conception et son architecture.

Les annexes décrivent une partie de la solution IT4 :

- Annexe 1 Fonctionnalités, cartographie des applications et infrastructure
- Annexe 2 Architecture technologique
- Annexe 3 Méta modèle

Partie 1 - SI et gouvernance

Le produit IT4 se veut un produit permettant d'améliorer la gouvernance du SI ainsi que l'alignement de celui-ci sur la stratégie.

- 1. Quels sont les liens entre stratégie et SI?
- 2. En quoi ce type de produit améliore-t-il la gouvernance du SI?

Vous illustrerez vos propos par des exemples pertinents.

Partie 2 - Architecture applicative

Le produit IT4 est construit autour d'un référentiel dont l'architecture est décrite en annexe 2. Ce produit est construit selon une architecture en couches

1. Quel est l'intérêt d'avoir une architecture dans une application et plus particulièrement une architecture en couches ?

L'annexe 2 propose un extrait de code d'une application permettant d'afficher les éléments de l'infrastructure. On souhaite faire évoluer cette partie d'application pour qu'elle permette aussi de :

- obtenir la liste des infrastructures par ordre alphabétique,
- afficher le renseignement sur le type de l'infrastructure,
- présenter l'affichage du résultat sous forme de liste à puces.
- 2. Sur guelles couches faut-il intervenir pour cela?
- 3. Proposer les modifications de code nécessaires.

Le référentiel IT4 est un méta modèle dont la structure principale est fournie en annexe 3. Ce méta-modèle est présenté aux clients d'IT4Control comme une force.

4. Quels sont les intérêts et limites de l'utilisation d'un méta-modèle ?

Partie 3 - Architecture réseau

Nous nous intéressons maintenant à la partie architecture matérielle du produit d'IT4Control et nous appuierons donc sur l'annexe 1 en restant focalisé sur l'identification des matériels et l'interconnexion de ceux-ci. L'exemple 2 donne un aperçu d'un élément de l'infrastructure de façon plus détaillée.

La solution d'IT4Control permet de tracer une cartographie complète de l'architecture matérielle.

1. Quelles sont d'après vous les solutions techniques permettant de réaliser

automatiquement cette opération? Vous éclairerez votre propos en donnant des solutions avec les protocoles utilisés et les avantages/inconvénients de chacune d'elles.

2. Quels sont les différents types d'éléments qu'il vous parait important de prendre en compte dans cette cartographie ? Pour répondre à cette question, vous pouvez vous appuyer sur le modèle en couche de type OSI ou tout autre modèle pertinent.

La solution d'IT4Control du fait de l'intégration de la cartographie à sa solution ne s'appuie pas sur des applications externes. Les ingénieurs ont développé la solution afin de l'intégrer de façon native à leur application en s'appuyant sur le protocole SNMP. L'application permettant la cartographie d'architecture est hébergée sur le serveur Server—01.

- 3. Expliquez de façon détaillée en quoi consiste le protocole SNMP et quels sont les éléments importants à prendre en compte afin de collecter les informations des produits supervisés. Vous pouvez étayer votre développement en vous appuyant sur un ou plusieurs exemples.
- 4. Afin que tous les éléments d'architecture, quels que soit le site d'implantation et leurs détails puissent être analysés via le protocole SNMP et remontés au serveur, quelles solutions techniques proposez-vous de mettre en œuvre ?

Partie 4 - Modélisation

Un des éléments important du métier d'IT4Control repose sur l'architecture distribuée. Dans ce cadre, il est important de cartographier les applications en s'intéressant notamment à leur localisation et à la gestion des accès.

- Une application représente une entité métier (Vente, RH, Production) qui est découpée en modules. Chaque module peut communiquer avec son module père ou fils suivant des méthodes normalisées.
- Chacun des modules peut être installé au plus près de son utilisation sur un des serveurs de l'organisation.
- De même les modules sont accessibles en fonction d'une grille des droits répertoriant les autorisations d'accès au module pour les utilisateurs (exécution, lecture seule, modification ...).
- La définition des droits se fait à travers des groupes de l'annuaire fédérateur.
- Par une simple authentification, l'utilisateur accède à des modules de l'application.
- 1. Proposer une modélisation de cette cartographie.
- 2. Les applications doivent pouvoir communiquer entre elles. De quelle façon cela vous parait-il réalisable en respectant les règles de communication inter-couches ?

Une des forces de cette organisation est la modularité et la possibilité d'évolution en méthode agile. Il est donc indispensable de faire évoluer les modules de façon permanente. Un module peut donc être présent dans l'organisation en plusieurs versions (test, production...). Il est donc important de savoir à tout moment quelles sont les versions utilisées ainsi que leur localisation. Certaines versions ne sont accessibles qu'à des groupes bien identifiés.

- 3. Adaptez votre modèle en permettant de gérer cette modularité.
- 4. En quoi les méthodes agiles sont-elles un avantage pour l'organisation?

Annexe1 - Fonctionnalités, cartographie des applications et infrastructure

Le logiciel IT4 permet une cartographie des infrastructures et applicative générée automatiquement sans effort de dessin. Pour cela il dispose notamment de :

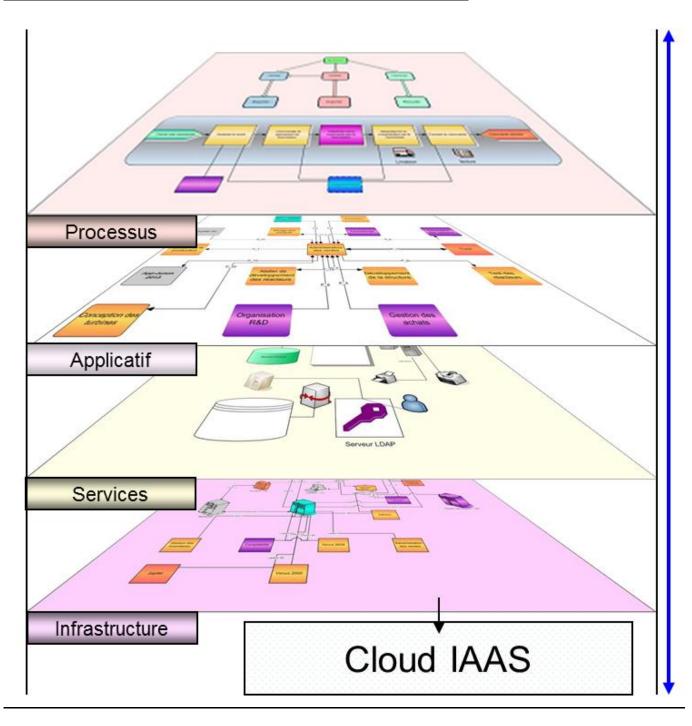
- Un référentiel des infrastructures serveurs, bases de données, applications, (CI ou Configuration Items), incluant les configurations, le nombre d'utilisateurs, etc.
- Le détail des relations qui unissent tous ces objets.
- Une description précise de chaque objet (serveurs, bases de données, relation etc.) comportant tous les paramètres nécessaires à sa définition, son identification et son fonctionnement. Cet ensemble de paramètres peut être enrichi au cours du temps.

Pour l'urbanisation du SI, il permet la définition de domaines, blocs, quartier, ilots, relations et de générer des rapports de composition.

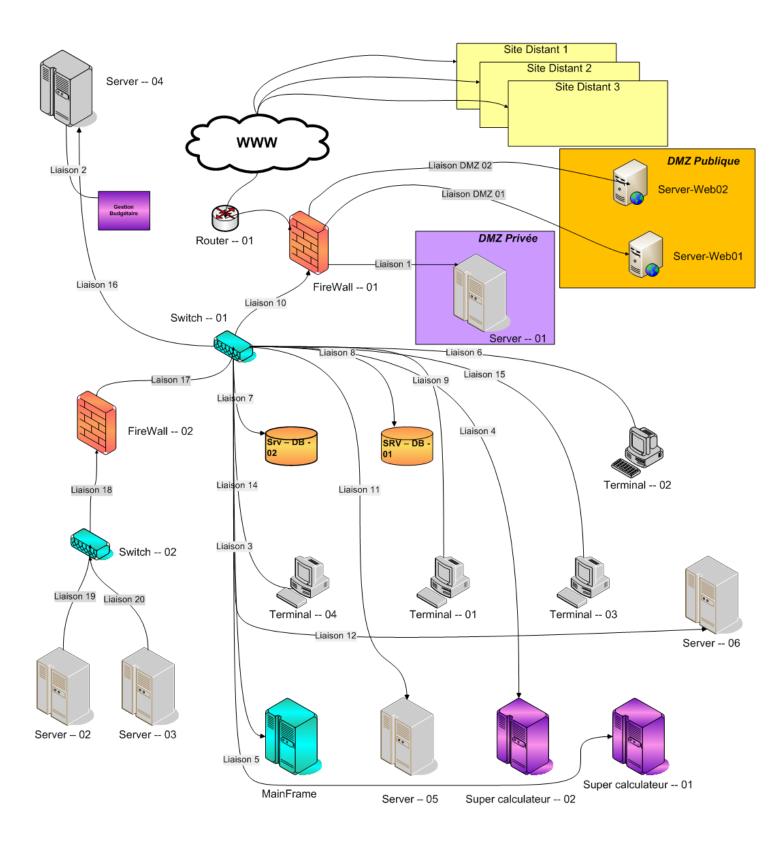
Il permet une visibilité intéressante sur le patrimoine applicatif ainsi que sur ses constituants, les applications ou mailles applicatives, en proposant les fonctionnalités suivantes :

- ✓ Référentiel applicatif : technique, métier, urbanisation, financier, compétences associées
- ✓ Fiches applicatives, « carte d'identité » de chaque application
- ✓ Gestion du cycle de vie des applications
- ✓ Cartographie applicative
- ✓ Intégration des composantes projets des applications (évolutions, nouvelles fonctionnalités, etc.) grâce au module 4PPM ou par connexion avec des solutions tierces
- ✓ Intégration des demandes d'évolution et des anomalies grâce au module 4DRM ou par connexion avec des solutions tierces
- ✓ Prise en compte de la qualité fournie par les applications en termes de performance et disponibilité
- ✓ Suivi des indicateurs, qui donnent l'état de santé des applications et du patrimoine, notamment le nombre de points de fonction, la maintenabilité, le niveau de risque, etc., par collecte des informations issues des solutions Cast Software d'Application Intelligence ou autres solutions du marché
- ✓ Restitution et rapports ad hoc et sur demande

Exemple 1 : Cartographie applicative et description du modèle en couche



Exemple 2 : Cartographie d'une infrastructure



Exemple 3: Description d'un objet (ici un serveur)

▲ Caractéristiques		
Etat Du Composant	Installé	
Гуре de composant	Serveur	
Marque	IBM	
Système d'exploitation	LINUX	
RAM	128 GBytes	
Nombre de CPU	32	
Numéro d'Inventaire	012345	
Numero de Série	213456	
Emplacement	Campus Lyon	
3âtiment	Alpha	
Salle	2B	
Fabricant	IBM	
Numéro de Produit	125-AAB	
Numéro de Référence	125-AAB-12	
Description du Produit	Serveur Web IBM	
Nom de Réseau	Lan Alpha	
Adresse IP	192.192.178.1	
Masque de Sous-Réseau	192.192.178	
nterface d'Administration	Web	
Nombre de Ports	25	
AdresseMAC	XXX	
Chaine de Communauté	XXX	
Description de Réseau	Lan Alpha GE	

Annexe 2 - Architecture technologique

IT4 est une infrastructure technologique web avec accès à un référentiel

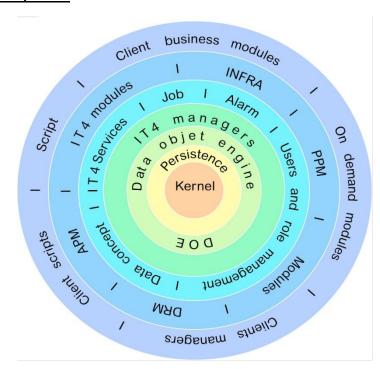


Le référentiel est le véritable cœur de la solution et datamart du SI, qui classe, consolide, historise toutes les informations et données du système d'information. Ce référentiel intègre ainsi toutes les données liées aux applications, projets, technologies utilisées, responsables internes, contacts externes, indicateurs métiers, économiques, techniques, etc. Le référentiel peut également être utilisé comme CMDB (base de données de gestion de configuration) et intégrer des informations nécessaires à l'exploitation. Il est possible de paramétrer les produits IT4 pour établir des règles de relation et d'impact entre éléments du SI

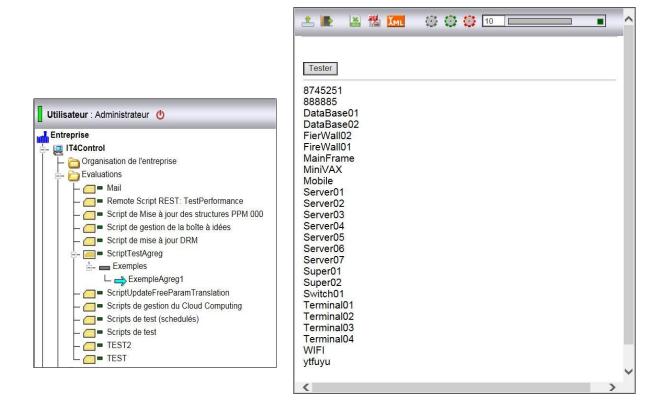
La gestion des données

Les données sont mémorisées dans une base de données relationnelle qui est le véritable référentiel de la DSI. Elles seront ainsi exploitées à tout moment par IT4 pour fournir le reporting et les tableaux de bord

Structure interne du produit



Exemple d'application (ici affichage des éléments d'infrastructure)



La sélection de « Exemples.exempleAgreg1 » dans le menu de gauche affiche l'écran à droite et après l'activation du bouton détaille les éléments d'infrastructure dans la même fenêtre.

Extrait du code :

Remarque : seules les méthodes essentielles sont indiquées

- Couche 1 « SCRIPT » : voici le code du bouton permettant d'afficher l'infrastructure:

```
<input type="button" onclick=" var res =
runServerScript('ScriptTestAgreg.Exemples.ExempleAgreg1',"); $$('ZoneResultat').innerHTML
= res; " value="Tester">
.....
<hr>
<div id="ZoneResultat">
```

sur activation déclenche la fonction runServerScript (non décrite ici) appelant une méthode de la couche IT4Modules (non décrite ici) qui renvoie une liste html qui sera intégrée dans la zone <div id="ZoneResultat">

- Couche 2 « IT4 modules »: non décrite ici

appel de la méthode execute d'une classe de service, retourne le résultat récupéré de la classe service

- Couche 3 « IT4 Services »:

```
public String execute {
    try {
           // Récupèrel'identifiant des objets « infrastructure »
       ViewStructSTD viewStructSTD = structSTDManager.getStructSTDByName("Infrastructure");
          // Obtient la collection des objets infrastructure
       ArrayList<ViewGenericObject>
                                                                  infraList
                                                                                                      =
genericObjectManager.getGenericObjectList(viewStructSTD.getId());
          // Liste les instances
                                      ViewGenericObject GOB = null;
       String result = "";
       // construit une liste (au sens HTML avec les noms des composants de l'infrastructure )
       for(int i = 0; i < infraList.size(); i++) {
          GOB = infraList.get(i);
          result += GOB.getName() + "<br/>";
       }
       return result
     } catch .....
```

- Couche 4 « IT4 managers » :

```
public ArrayList<ViewGenericObject> getGenericObjectList(long structSTDId) {
    ArrayList<ViewGenericObject> list =
this.dBAccessGenericObject.getGenericObjectListFromDataBase(null, structSTDId);
    return list;
}
// appelle la couche DOE
```

-Couche 5 « Data Object Engine » DOE

public ArrayList<ViewGenericObject> getGenericObjectListFromDataBase (Connection connection, long structSTDId) { Connection c = null; java.sql.Statement stmt = null; ResultSet r = null; ViewGenericObject viewGenericObject = null; ArrayList<ViewGenericObject> list = new ArrayList<ViewGenericObject>(); // ouverture d'une connection if (connection == null) c = dBConnection.openConnection(); else c = connection; if (c != null) { try { stmt c.createStatement(ResultSet.TYPE_FORWARD_ONLY, ResultSet.CONCUR_READ_ONLY); String request = "SELECT * FROM plt_GenericObject " + "WHERE structSTDId = " + structSTDId; r = stmt.executeQuery (request); // lecture du jeu d'enregistrements while(r.next()) { viewGenericObject = setViewGenericObject(r); list.add(viewGenericObject); } } catch (Exception exp) {

.

return list;

}

}

Annexe 3 - Meta modèle

Adaptive Object-Models provide an alternative to traditional object-oriented design. Traditional object-oriented design generates classes for the different types of business entities and associates attributes and methods with them. The classes model the business, so a change in the business causes a change to the code and leads to a new version of the application. An Adaptive Object-Model does not model these business entities as classes. Rather, they are modeled by descriptions that are interpreted at run-time. Thus, whenever a business change is needed, these descriptions are changed which are then immediately reflected in the running application.

Adaptive Object-Model architectures are made up of several smaller patterns. TypeObject [6] separates an Entity from an EntityType. Entities have Attributes, which are implemented with Properties [1], and the TypeObject pattern is used a second time to separate Attributes from AttributeTypes. The Strategy pattern [4] is often used to define the behavior of an EntityType. As is common in Entity-Relationship modeling, an Adaptive Object-Model usually separates attributes from relationships. Finally, there is usually an interface for non-programmers to define new EntityTypes. Applying the TypeObject pattern twice for both Entities and Properties as shown in Figure 1 (TypeSquare) is a common theme in many Adaptive Object-Models architectures.

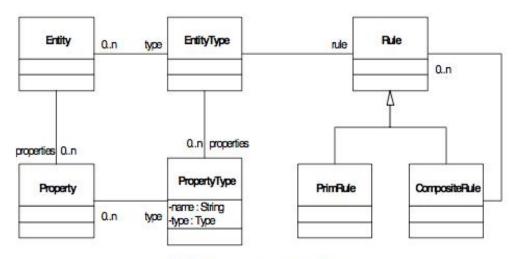


Figure 1 - Type Square

OPTION E - PRODUCTION DE SERVICES

Cette année, deux cas ont été proposés aux candidats relatifs à des problématiques sectorielles relevant de l'option choisie.

SUJET 1 - KORAT, LE BAR À CHATS

- Activité : hôtellerie-restauration, tourisme
- Thème : stratégie, création d'une entreprise, marketing de services responsable et rentable
- Points à développer : conseils et analyse sur le projet de lancement d'un bar ou salon de thé à chats, définition du concept, définition d'une stratégie de services responsable et rentable.

SUJET 2 - BOOKING.COM

- Activité : hôtellerie-restauration, tourisme.
- Thème : les centrales de réservation en ligne.
- Points à développer : opportunité pour l'hôtel Beaulieu (Trouville) d'adhérer à une centrale de réservation en ligne. Présentation d'une réflexion structurée et argumentée.

STATISTIQUES

Notes	Effectif
<8	0
[8; 10[2
[10;12[1
[12;14[2
>=14	3
Moyenne	12,12/20
Écart type	2,79

COMMENTAIRES DU JURY

SUR LE FOND

L'épreuve orale consiste en l'exploitation, durant 4 heures, d'un cas concret pour lequel une réponse structurée et argumentée est attendue lors de la présentation orale devant le jury (maximum 40 minutes) qui est suivie d'un échange pendant 20 minutes maximum.

Dans le sujet 1, le jury attendait du candidat qu'il définisse avec précision le concept du projet d'un bar à chats et les principaux axes de la stratégie de marketing de services, durable et rentable, à mettre en œuvre conformément aux vœux des créateurs. Le candidat

devait donc prendre clairement le rôle d'un conseiller et faire des propositions concrètes, voire modifier ou compléter, le cas échéant, les propositions envisagées par les créateurs, avec une argumentation solide à l'appui.

Le plan type aurait pu être le suivant :

- proposition d'une problématique en lien avec les contraintes du sujet,
- établissement d'un diagnostic de la situation,
- définition d'une stratégie marketing de services adaptée et créatrice de valeur sur le plan économique, social et environnemental.

Dans le sujet 2, il était attendu du candidat qu'il se positionne en tant que responsable d'un hôtel indépendant, et qu'il présente une réflexion structurée sur l'opportunité pour l'établissement, d'adhérer à une centrale de réservation en ligne. L'analyse consistait donc à mesurer les enjeux, pour l'hôtel Beaulieu, de l'adhésion à une centrale de réservation, et, une fois la décision prise, de montrer l'impact de celle-ci sur la stratégie générale de l'établissement.

Le plan type aurait pu prendre la forme suivante :

- compréhension du contexte et des caractéristiques de l'hôtel de Beaulieu,
- avantages et inconvénients de l'adhésion de l'établissement à la centrale de réservation,
- intégration de cette décision dans la stratégie générale de l'établissement.

Sur le plan global, les candidats ne doivent pas oublier qu'ils sont des enseignants et qu'ils doivent être en mesure de pouvoir définir clairement les concepts utilisés dans leur exposé.

SUR LA FORME

Les candidats gagneraient en efficacité en adoptant des plans moins formatés et plus équilibrés dans leur structure. Le jury a déploré à plusieurs reprises, le choix d'introductions trop longues.

L'utilisation systématique du support numérique a été appréciée par le jury, et ce, d'autant plus que l'outil numérique a constitué un véritable support à l'argumentation du candidat, et a permis au jury de s'y référer pendant la phase d'échanges avec le candidat.

CONSEILS AUX CANDIDATS

L'épreuve orale d'admission est un véritable cas pratique dans la spécialité correspondant à l'option choisie par le candidat. Au-delà du recours nécessaire à des références scientifiques et techniques solides, le jury attend du candidat qu'il apporte une réponse pertinente et pratique à la problématique soulevée par le sujet. Les ressources documentaires proposées en appui du sujet sont autant d'axes que le candidat peut exploiter pour bâtir son argumentation sans toutefois la limiter.

SUJET CAS KORAT : LE BAR À CHATS





Metz, préfecture du département de la Moselle et de la région Lorraine. *Le pont des roches*.

Un bar à chats ou café à chats ou encore Neko Café (Neko signifiant chat en japonais) est un bar ou un café ayant pour particularité d'héberger un grand nombre de chats avec lesquels les clients peuvent interagir. Ce bar à thème est un concept populaire au Japon.



Le premier bar à chats français, baptisé le Café des chats, a ouvert ses portes dans le 3e arrondissement à Paris le 21 septembre 2013. Quelques semaines plus tard, c'est à Lyon qu'ouvre le premier salon de thé à chats, le « Chamouraï »

Travail à faire

En vous appuyant sur les documents fournis ainsi que sur vos connaissances, il vous est demandé de conseiller au mieux un couple d'amis, madame et monsieur KORAT, intéressés par un projet de lancement d'un « Bar ou salon de thé à chats» à Metz.

Metz est une commune d'environ 120 000 habitants (agglomération de près de 300 000 habitants), située au nord-est de la France.

Ce projet dont il vous appartient de définir avec précision le concept, doit mettre en œuvre une stratégie marketing des services à la fois responsable et rentable conformément aux vœux de ses créateurs.

Pour aider vos amis, vous apporterez un maximum de propositions concrètes sans oublier de leur suggérer un nom pour la future enseigne.



Concours du second degré

Rapport de jury

Annexe 1 - Description du projet de Mme et M KORAT

Mme et M KORAT ont suivi tous les deux un master en management de l'innovation, parcours « Management des Activités Hôtelières » délivré par l'École Supérieure de Management – IAE de Metz, université de Lorraine.

A la recherche d'un emploi, ils souhaitent créer leur propre entreprise et s'installer sur Metz. L'idée de créer un « bar ou un salon de thé à chats » leur est venue lors d'un récent déplacement sur Paris.

1) Le concept

Afin de se démarquer de la concurrence, le couple, très sensible d'une manière générale aux principes inhérents au développement durable, tient avant tout à définir une stratégie marketing aussi responsable que possible tout en se souciant évidemment de la rentabilité de son activité à venir.

Par ailleurs, pour sortir d'un concept trop traditionnel du salon de thé, ils souhaitent :

- a) S'orienter vers une sandwicherie et salon de thé à chats à l'instar de madame Margaux ANATOLI (annexe 2) et de monsieur Guillaume RAGAMUFFIN (annexe 3); passionnés par les chats, ils sont persuadés que cette idée constitue une source significative de construction de valeurs pour les futurs clients.
- b) Par ailleurs, monsieur Korat étant bilingue allemand, il souhaite que son salon de thé devienne aussi un lieu de rencontre convivial pour toutes personnes souhaitant échanger en allemand quels qu'en soient les motifs (Recherche d'une meilleure maîtrise de la langue, rencontre avec des allemands qu'ils soient touristes ou professionnels, de passage à Metz...) Il est vrai, qu'en raison de la proximité géographique avec la Sarre, les visiteurs ou professionnels allemands sont relativement nombreux sur Metz.
- c) L'accent devra également être mis sur la création d'une ambiance musicale franco-allemande sinon européenne.
- d) Les produits à privilégier devront être d'un bon rapport qualité prix ; d'ores et déjà, il est prévu de proposer un grand choix de boissons froides et chaudes, de pâtisseries, crêpes et gaufres mais également des sandwichs élaborés (viande/charcuterie et légumes) pour la clientèle de midi.

De même, vous apprenez que le futur salon de thé se situera dans un nouveau quartier (près du Pont des roches et du campus universitaire). Il permettra d'accueillir une trentaine de clients sans compter une vingtaine de places sur la terrasse au printemps et en été. Il est proche du centre de Metz et de la gare et à proximité du Centre Pompidou, un centre d'Art et de culture de grande notoriété qui draine tous les ans plus de 300 000 visiteurs. Il est prévu d'ouvrir le salon de 7h à 19h tous les jours sauf le dimanche et le lundi.

Enfin, même si Mme et M. Korat ont une idée déjà précise de leur futur Bar/Salon du thé à chats, ils sont à la recherche de conseils avisés afin de définir leur concept avec plus de précision et le cas échéant réviser l'une ou l'autre de leurs idées actuelles.

2) Analyse de l'offre de la concurrence

Les principaux concurrents, situés à moins d'un kilomètre du futur «Salon de thé / Sandwicherie à chats » sont recensés dans le tableau ci-dessous (Tableau 1). Mme et M. Korat s'interrogent également sur l'opportunité d'établir un partenariat avec l'un ou l'autre des concurrents indirects :

PRINCIPAUX CONCURRENTS directs (Salon de thé) ou indirects	Quelques particularités liées au positionnement défendu par les enseignes		
RESTAURANT MC DONALD'S	Propose des desserts simples de type cookies, muffins Renommée internationale.		
RESTAURANT SANDWICHERIE SUBWAY	Concept low-cost proche du Mc Donald's		
BOULANGERIE / PÂTISSERIE COLOMBUS (à 100 m de la future enseigne)	Installé dans le quartier depuis de nombreuses années. Seul à proposer des pains et pâtisseries biologiques.		
SALON DE THE ST JEAN (à 800 m de la future enseigne)	Produits classiques – prix très compétitifs.		
PÂTISSERIE GOURMANDISES (à 500 m de la future enseigne)	Enseigne réputée pour ses excellents croissants.		
SALON DU THE DES MUSES (à 200 m de la future enseigne)	Très beau salon du thé –bâtiment historique.		
Ô MERVEILLEUX (à 600 m de la future enseigne)	Pâtisserie spécialisée et reconnue pour ses meringues au chocolat.		

Tableau 1- Principaux concurrents (directs ou indirects)

3) Compte de résultat prévisionnel établi provisoirement par Mme et M. KORAT

	Année 1	Année 2
Chiffre d'affaires TTC	142 480,00	180 960,0
TVA 7%	9 973,60	12 667,20
Chiffre d'affaires Hors taxes	132 506,40	168 292,80
Achat de marchandises et Matières premières	36 000,00	40 000,00
Frais de personnel : Salaires et charges sociales patronales	61 795.51	61 795.5
Loyer (1350 € mensuel)	16 200,00	16 200,00
Charges locatives (129 € mensuel)	1 548,00	1 548,00
Dépenses d'énergie	1 200,00	1 200,00
Entretien et réparations	1 200,00	1 200,00
Assurances	800,00	800,00
Honoraires comptables	2 000,00	2 000,00
Téléphone ADSL Télécopie	300,00	300,00
Publicité et communication	2 859,00	2 000.00
TOTAL DES CHARGES	123 902.51	127 043.51
RESULTAT brut	8 603.89	41 249.29

Tableau 2 - Compte de résultat prévisionnel (dans la limite des connaissances comptables des KORAT)

Annexe 2 – Expérience parisienne : bar à chats de Margaux ANATOLI - Le Café des chats (Document s'inspirant du site « www.sortiraparis.com »)





L'établissement, qui s'étend sur 150m2, dont 100m2 accessibles aux chats, peut accueillir une trentaine de personnes en même temps. Le lieu est cosy et calme. Idéal pour la petite pause tendresse entre copines ou avec les enfants.

La clientèle est plutôt jeune et presque exclusivement féminine. La plupart des convives n'est pas en manque de présence féline ; elles ont au moins un chat à domicile.

«Selon une étude, 72 % des Français aiment les chats, explique la jeune femme. Mais seuls 24 % en ont chez eux». Le but? Faire que les amateurs de matous qui n'en ont pas chez eux puissent venir profiter de ronrons réparateurs. Mais certains s'interrogent: quid de l'hygiène? Dans quelles conditions les chats seront-ils gardés et nourris?

Margaux a tout prévu. «Il n'y aura qu'une dizaine de chats. Tous seront couverts par une mutuelle vétérinaire. Chaque salarié aura à sa charge deux à trois chats et devra lui faire un check-up hebdomadaire et les brosser quotidiennement, avance la jeune femme. Un vétérinaire viendra tous les trois mois.» De plus, la cuisine sera fermée aux chats et un espace hors de portée des humains leur sera dédié (salle de repos au sous-sol où les clients n'ont pas accès). Si l'établissement doit mettre la clé sous la porte, les chats seront proposés à l'adoption.

Margaux rappelle également les trois règles de base à tous les clients qui se présentent : « ne forcez pas les chats à venir dans vos bras », « ne les réveillez pas », « ne les nourrissez pas ». « Ici, ils sont chez eux ». précise-t-elle en soulignant que le bien-être animal est au cœur du projet

Les fondations de défense des animaux telles que <u>30 millions d'amis</u> et la <u>fondation Brigitte-Bardot</u> ont fait savoir leur mécontentement quant au fait que l'animal soit relégué « au rang d'objet ». La SPA, qui au début les soutenait, s'est finalement désolidarisée au gré d'un changement de direction. On « regrette qu'on puisse se servir des animaux pour attirer la clientèle » et on craint qu'avec les « allers et venues dans un bar, les chats ne s'enfuient dans la rue et ne se fassent écraser ».

Annexe 3 - Expérience Lyonnaise - "Le Chamouraï" - Guillaume RAGAMUFFIN

Document s'inspirant du site « lechamourai.fr»



Guillaume RAGAMUFFIN vient d'ouvrir le premier café à chats à Lyon. Après avoir passé un an au Japon, il a eu l'idée d'importer le concept de "Neko café".

Baptisé le "Chamourai", l'établissement sera un salon de thé dans lequel on pourra prendre une consommation et grignoter des pâtisseries, avec un matou à caresser sur ses genoux, à condition que le félin soit consentant. "Il n'y aura pas d'accès direct aux chats. On vient prendre un café chez les chats, mais c'est eux qui décident de venir ou non vers le client", précise Guillaume. Pas question donc de louer un minet pour une heure ou plus, comme cela se pratique dans certains établissements nippons. Les animaux auront même un accès privatif à une mezzanine située à l'écart des clients.

Dans le business plan du "Chamouraï", la clientèle visée est variée, à 80 % féminine entre 18 et 35 ans. "Ça peut être des étudiants qui ont des animaux chez leurs parents, mais pas dans leur logement. Un cadre pris par son travail qui aime les chats sans avoir envie d'en avoir les contraintes ou encore des familles. Le local est juste à côté d'une école", détaille Guillaume.

Guillaume souhaite faire du café un lieu de rencontre autour de la culture japonaise, en proposant des cours de calligraphie, ou de langues. Le couple se donne deux ans pour rentabiliser son projet et s'attend à un bel effet de curiosité. "Je pense que le développement ne va pas se faire de façon linéaire. Nous allons avoir une bonne fréquentation au début, puis sans doute, une descente avant de pouvoir nous stabiliser" pronostique Guillaume.

Sur le plan de l'hygiène, les animaux n'auront aucun accès aux produits des clients et les litières seront installées dans une pièce séparée. Les chats seront suivis par un vétérinaire et un éthologue (spécialiste du comportement animal). Des races de chats réputées pour leur sociabilité seront privilégiées.

Annexe 4 - Pour ou contre les bars à chats / Salon de thé à chats – Testimoniaux.

Document s'inspirant en partie du site www.tripadvisor.fr (bar à chats)

Aspects positifs

"Lorsqu'il ronronne, le chat émet des basses fréquences qui permettent de faire baisser le rythme cardiaque, de lutter contre le stress", détaille Barbara Garcia. Les professionnels animaliers admettent ces bienfaits du ronronnement des matous qui agissent sur le stress et également sur l'insomnie ou l'anxiété. Selon le vétérinaire toulousain Jean-Yves Gauchet, qui revendique en France la paternité de cette "ronron thérapie", le ronronnement du félin "apaise et agit comme un médicament sans effet secondaire".

- « Si votre studio de 35 mètres carrés ne vous permet pas d'entretenir à l'année votre propre minet, il existe désormais la possibilité de profiter de la compagnie de chats en vous rendant dans un « café des chats » avec la possibilité en même temps de déguster café, quiches, cheese-cakes ou autres plats et gourmandises »
- Je trouve l'idée excellente n'en déplaise aux faux défenseurs des animaux. Tout ce qui peut remettre de la convivialité (du vivre ensemble) entre les humains d'abord et les humains et nos animaux de compagnie doit être encouragé.
- «Dans les bars à chats, les gens se parlent plus...Les chats, c'est le petit plus. Ça réconforte».
- J'aime bien l'idée, moi j'en ai un aussi et je l'adore, ces animaux sont des anti-stress par excellence, par contre il faut qu'ils soient bien traités, mais je pense que c'est le cas ici.

Quelques remarques négatives et réserves émises par les internautes par rapport au lancement de bars à chats

- Au Japon, les bars à chats sont soumis à des règles strictes: les clients doivent laisser leurs chaussures dans un casier puis se laver les mains à l'entrée pour garantir l'hygiène du lieu. Les chats ne peuvent être dérangés pendant leur sieste et les clients ne peuvent pas les porter. Dans ce bar, je ne vois pas de casiers pour les chaussures, pas de lavabo pour se laver les mains et en plus, les clients vont consommer à proximité des chats. Donc question hygiène, j'ai des doutes
- Ridicule! Et puis, cela discrimine ceux qui sont allergiques aux poils de chat! ...De toute façon, je n'apprécie pas trop les chats car ils sont non reconnaissants et peuvent vous attaquer pour rien selon leurs humeurs. Les chiens m'attirent plus....
- Ça montre à quels points les habitants de Paris sont malheureux et surtout frustrés. Une société entière qui passe à côté de la vie et de ses plaisirs. Payer pour toucher un chat ? Chat objet ? Chat à consommer ? A louer ? Quel est le sens de cette démarche commerciale ? On pourrait aussi proposer de louer des chiens, des enfants, des arbres, du soleil, un amoureux. Triste société.
- Non à cette maison close pour chats. C'est du marketing de la maltraitance et ne parlons pas de l'hygiène...Aimons-nous nous faire tripoter à n'importe quel moment et par n'importe qui?

P.S.: Sur Internet, le site Mes opinions.com, une pétition contre le café des chats a recueilli 6519 signatures.

Annexe 5 - Le marché du thé (www.theetinfusions.fr)

Le marché mondial du thé est estimé à 25 milliards de dollars en 2010. Il est dominé par la Chine et l'Inde qui sont les principaux producteurs. La Chine représente à elle seule 33% de la production mondiale. Selon les estimations de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), la consommation de thé devrait s'accentuer avec une progression de 1,8 % par an et atteindre 3,36 millions de tonnes en 2021.

Le marché du thé ne connait pas la crise. En dépit d'une baisse globale de la consommation des ménages, les produits raffinés attirent toujours les consommateurs. La production de thé est en hausse et en moyenne, deux Français sur trois en consomment.

Le thé vert constitue, dans les prochaines années un marché porteur puisque sa consommation se maintient et ses prévisions de croissance sont plus rapides que celles du thé noir. Ces prévisions mondiales se reflètent sur le marché français qui connait une évolution similaire : un chiffre d'affaires de 500 millions d'euros, une consommation de thé vert qui connait une nette croissance et une consommation globale de plus en plus grandissante.

Les nouvelles tendances sont le bio et le commerce équitable qui ouvrent de nouvelles perspectives pour les acteurs de la filière. Les clients sont à la recherche de thés rares et de nouvelles variétés en plus de l'expérience sensorielle.

Annexe 6 - Le tourisme en Moselle et à Metz (www.moselle-tourisme.com)

Metz bénéficie d'une nouvelle image particulièrement favorable. En effet, Metz qui était autrefois considérée comme une ville militaire grise sans attrait pour les touristes est aujourd'hui considérée comme une ville moderne, dynamique et ouverte sur l'extérieur.

Cette évolution est due à trois éléments majeurs :

- le TGV a permis de sortir la ville de son isolement (1h 30 de Paris);
- le Centre Pompidou-Metz (Musée d'Art contemporain) est un formidable vecteur d'image moderne et contemporaine pour la ville de Metz ;
- les campagnes de communication "Je m'installe à Metz" et "JEVEUXMETZ » ont permis d'apporter une grande notoriété à la ville et notamment en région parisienne.

Avec 36 hôtels (2 120 chambres : 14,7% classées 4 étoiles, 31,7% classées 3 étoiles et 33 % classées 2 étoiles), l'agglomération de Metz peut accueillir congressistes, exposants et visiteurs en toutes saisons.

Ses 225 restaurants (dont 1 restaurant étoilé au Guide Rouge Michelin « *Le Magasin aux Vivres* » situés à Metz et 21 partenaires des *Tables de Rabelais* (restaurateurs, viticulteurs, distillateurs de mirabelles et métiers de bouche)) concourent à conserver une tradition culinaire gourmande en Lorraine.

Les allemands représentent le plus grand nombre de touristes à Metz, suivi des lorrains et des visiteurs de Belgique/Pays-Bas/Luxembourg. Parmi les touristes, la plupart ont plus de 50 ans et viennent le temps d'un week-end, souvent en couple, pour principalement visiter le Centre Pompidou Metz et la Cathédrale, mais aussi apprécier les plats typiques de Lorraine.

Les visiteurs apprécient surtout l'architecture et la verdure et considèrent la ville de Metz comme élégante, attrayante et ouverte sur le monde. Toujours d'après ce sondage, 98% des personnes interrogées recommanderaient Metz comme destination.

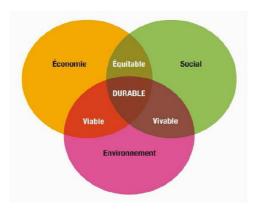
Annexe 7 - Notion de Développement Durable (DD) — Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) ou Responsabilité Sociale des Organisations (RSO)

En 1987, Mme Bruntland, ancienne premier ministre de Norvège, définit le développement durable comme «un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs». Il s'agit de garantir, à court, moyen et long terme le progrès économique, social et environnemental de la société.

La Responsabilité Sociale des Entreprises ou des Organisations est la déclinaison des principes du développement durable à l'échelle de l'entreprise.

L'intégration de la RSE ou RSO dans la fonction marketing a pour visée la recherche d'un avantage concurrentiel durable à travers l'intégration d'un maximum d'attributs DD/RSO à la fois dans les produits

commercialisés mais aussi dans les relations avec les clients ou parties prenantes impliquées dans l'élaboration de l'offre commerciale ou encore dans l'organisation dans son ensemble (système de production et de distribution) afin de protéger ou améliorer l'image institutionnelle de l'organisation.



Le schéma classique place le DD à l'intersection des sphères et des activités des champs social, environnemental et économique. La partie centrale doit augmenter au fur et à mesure de l'intégration des différentes composantes du développement.

Annexe 8 - Matrice d'une stratégie marketing responsable (Source : auteur)

La mise en œuvre d'une stratégie marketing responsable peut s'effectuer

- à travers l'intégration de valeurs éthiques/DD/RSE dans l'écosystème «produit» d'une organisation (Tableau 3)
- à travers la mise en place de relations « clients-entreprise » plus partenariales de type gagnant-gagnant (Tableau 4)
- à travers la défense d'une image institutionnelle DD/RSO fondée sur la qualité organisationnelle de l'entreprise, une production/distribution plus respectueuse des principes DD/RSO et la promotion de relations plus coopératives avec l'ensemble des parties prenantes (autre que les clients) au profit également d'une amélioration de la qualité de vie sociétale (Tableau 5)

TABLEAU 3 : QUALITÉ DE L'ÉCOSYSTÈME PRODUITS				
RSO et performances économiques « Produits »		RSO et intégration d'attributs DD/RSO dans l'écosystème « Produit »		
Rentabilité du portefeuille « Produits » et rapport qualité-prixservices honnête et satisfaisant pour le client	Gestion et prévention des risques liés à l'offre commerciale (Risques économiques, sanitaires, environnementaux ou de détérioration de la qualité de vie sociétale)	Intégration d'« attributs Développement Durable » dans les produits commercialisés : produits éco-conçus, produit-partage, produit équitable, produit local		

Tableau 3 : Stratégie marketing responsable et responsabilités du professionnel du marketing vis-à-vis de l'offre commerciale

TABLEAU 4 : QUALITE DE L'ÉCOSYSTÈME RELATIONNEL CLIENTS				
RSO et performances économiques en lien avec la gestion du portefeuille clients	RSO et gestion des risques « Clients »	RSO et intégration d'attributs DD/RSO dans l'écosystème relationnel clients		
« Gestion Relation Clients » efficace et rentabilité du portefeuille Clients Écoute active, suivi et respect des clients	Gestion des risques relationnels avec les clients Respect de la souveraineté du consommateur (Services consommateurs) Gestion pertinente des réclamations	Construction de relations partenariales de type gagnant-gagnant avec les clients Échange de connaissances ou de compétences / « Open-innovation » entre l'entreprise et ses clients		

Tableau 4 - Stratégie marketing responsable et responsabilités du professionnel du marketing vis-à-vis de la Gestion Relations Clients

TABLEAU 5 : QUALITE DE L'ECOSYSTÈME INSTITUTIONNEL				
RSO et performances économiques organisationnelles	économiques détérioration de l'image de l'organisation et constructi			
Orientation Qualité Totale du système de production-distribution de l'entreprise	Gestion des risques organisationnels et de dégradation de l'image institutionnelle	Intégration des valeurs RSE dans l'activité et le fonctionnement de l'organisation visée et valorisation de l'image institutionnelle Qualité relationnelle avec les parties prenantes (autres que les clients) impliquées dans l'élaboration de l'offre commerciale		

Tableau 5 : Stratégie marketing responsable et responsabilités du professionnel du marketing vis-à-vis de l'image institutionnelle DD/RSO de l'organisation.



SUJET BOOKING.COM



L'industrie du tourisme connait une expansion continue, notamment à la faveur du développement et de la dérèglementation de certains modes de transport, comme le train ou l'avion. Les touristes ont ainsi la possibilité de se rendre aisément en des lieux où ils ne connaissent pas l'intégralité des prestataires présents. Cette situation a créé une imperfection de marché qui trouve un élément de correction dans l'émergence d'intermédiaires. Ceux-ci permettent aux touristes d'accroitre un capital cognitif nécessaire à la mise en œuvre d'un processus décisionnel autorisant le choix d'un ou plusieurs prestataires. Pour ces derniers, la présence de ces tiers permet une croissance de l'attractivité de leur établissement. C'est dans ce contexte que Booking.com apparait en 1996.

L'inscription des acteurs intermédiaires sur le marché a été favorisée par le développement du réseau internet et de modes de vente novateurs comme l'e-commerce. Cette nouvelle technologie a été rapidement maîtrisée par les consommateurs et les intermédiaires alors que les prestataires, notamment les pme, restaient focalisés sur leur *core business*.

A la symbiose des premières années, succèdent des divergences croissantes. Celles-ci trouvent leurs origines dans la volonté des prestataires de renforcer leur position vis-à-vis des intermédiaires. Cette dynamique génère et soutient des alliances entre acteurs concurrents ainsi que des pratiques de lobbying.

Cette situation est à l'origine d'une réflexion duale sur l'avenir des prestations de services touristiques. Le tarif des prestations doit-il rester l'argument déterminant de la relation touriste – prestataire, conduisant ce dernier à mettre en œuvre une politique continue de cost killing. ? ou bien d'autres facteurs doivent-ils être convoqués ?

En votre qualité de responsable de l'Hôtel Beaulieu, vous devez réfléchir sur l'opportunité, pour l'établissement, d'adhérer à une centrale de réservations en ligne.

Présentez votre réflexion de manière structurée, à partir de vos connaissances et des différentes annexes présentées ci-dessous.

Annexe 1

FICHE SIGNALÉTIQUE DE L'ÉTABLISSEMENT Hôtel Beaulieu ****

5, avenue Charles De Gaulle 76715 Trouville – France Tél. +33 (0)2 33 15 42 00 Fax : +33 (0)2 33 15 42 01 Email : hotel.beaulieu@orange.fr

Web.: http://www.hotelbeaulieu-trouville.com

L'HÔTEL

44 chambres sur 2 niveaux

- 4 junior suites

Équipement des chambres

- Climatisation et insonorisation
- ▼ Télévision avec réseau câblé
- ▼ Téléphone connexion wifi
- Minibar
- Sèche-cheveux
- Coffre individuel
- Balcon ou terrasse

LA RESTAURATION

Le restaurant « **l'Écume des mers** » possède une salle d'une capacité de 120 places et une terrasse ombragée d'une capacité de 60 couverts en été. Le chef propose une cuisine de qualité mettant en œuvre les produits des terroirs de France.

<u>LE</u> BAR

Le bar « **l'Impérial** » est ouvert de 10 heures à 2 heures. Un grand choix de boissons alcoolisées peut y être dégusté, jus de fruits, sodas, ainsi que des cocktails. Une animation musicale est proposée tous les soirs de 19 h à 24 heures.

LES SALONS

8 salons modulables, totalisant une superficie de 400 m², sont à la disposition de la clientèle pour des réunions, séminaires, repas de 10 à 300 personnes.

<u>LES</u> PRESTATIONS

- Piscine
- Sauna
- Jacuzzi
- Tennis
- ! Boutiques

- Service coffre-fort
- Salle de musculation
- Parking privé
- Conciergerie
- Salon de coiffure et d'esthétique

Annexe 2 -Booking le Gulliver du voyage

Les Echos, no. 21791 lundi 13 octobre 2014, p. 13

Après avoir séduit l'hôtellerie mondiale, la machine Booking, devenue incontournable dans l'industrie touristique, doit désormais gérer un flot montant de revendications, rançon de son succès.

Que vous alliez pour la Toussaint près de Saint-Malo rendre visite à votre belle-mère ou sous les tropiques pour vous reposer, vous avez sans doute loué votre chambre d'hôtel par Internet. En France, il y a de fortes chances que vous soyez passé par Booking.com, leader de la réservation hôtelière en ligne dans l'Hexagone et même en Europe, tandis que son grand concurrent Expedia fait la course en tête sur le marché américain. Aucun de ces deux géants mondiaux ne dévoile ses parts de marché. Dans le match que se livrent les deux plates-formes, Booking revendique toutefois le rang de « premier site mondial de réservation d'hébergement », avec une présence dans 200 pays et plus de 535.000 partenaires sur la planète.

La croissance de la société a été fulgurante. Lorsqu'en 2005, l'américain Priceline, basé à Norwalk (Connecticut), l'a rachetée à ses fondateurs néerlandais pour conquérir l'Europe, la petite start-up pesait à peine 25 millions de dollars de revenus. Aujourd'hui, Booking est une multinationale et représente une part significative de l'activité de sa maison mère. Un poids lourd du voyage qui possède aussi Kayak, comparateur de prix de billets d'avion, OpenTable, leader de la réservation de restaurants en ligne, et qui a réalisé un chiffre d'affaires de 6,8 milliards de dollars l'an dernier.

Les clefs du succès de Booking? D'abord, le site a, comme ses concurrents, profité de l'explosion de l'usage d'Internet. « Cela explique une partie de notre histoire » reconnaît Peter Verhoeven, directeur Europe-Moyen Orient et Afrique de Booking, débauché en début d'année chez Accor. Désormais, le touriste s'informe et organise la plupart du temps son voyage sur la Toile. Pour séduire les internautes, Booking a développé un service utilisable sur tous supports, permettant de réserver facilement une chambre et de l'annuler tout aussi simplement, la plupart du temps sans frais. Traduit en 42 langues, le site vise... le monde entier.

En parallèle, il a bâti à marche forcée une offre mondiale d'hébergements, profitant habilement du sous-équipement en système de réservation Internet des hôtels - petits et grands - pour les attirer dans ses rets. Dans les années 2000, les appels du pied de la jeune société sont, il est vrai, pain bénit pour l'industrie très conservatrice de l'hôtellerie. « Les hôteliers avaient complètement raté le virage du numérique, incapables d'intégrer les nouveaux outils dans la distribution et la promotion de leur établissement », explique Georges Panayotis, patron du cabinet d'études MKG, spécialisé dans le tourisme. Moyennant une commission, initialement de 12 % du prix de la réservation, ce nouvel acteur leur a offert sur un plateau une meilleure visibilité, un accès à une clientèle planétaire et, donc, la possibilité d'augmenter leur chiffre d'affaires en remplissant mieux leur hôtel. Sur la petite île d'Hydra, au large d'Athènes, Irène, patronne d'un joli établissement de cinq chambres, ne cache pas sa satisfaction. « Depuis que mon hôtel est sur Booking, j'arrive à louer mes chambres même en basse saison », se réjouit-elle.

Hôtels : la lune de miel est finie

Les concepts simples développés par Booking n'auraient pas déployé une telle efficacité sans leur adossement à une technologie sophistiquée. « *Toute la société est tournée vers l'analyse méticuleuse de données afin de satisfaire au mieux le consommateur »*, souligne Peter Verhoeven. Au siège de l'entreprise, à Amsterdam, les ingénieurs représentent l'essentiel du millier de salariés qui s'activent en permanence pour générer du trafic, adapter les pages du site à chaque internaute - et, surtout, augmenter les réservations des visiteurs de la plate-forme.

En quelques années, la machine Booking est ainsi devenue incontournable dans l'industrie du tourisme, revendiquant 700.000 nuitées réservées chaque jour dans le monde. En quête permanente

de développement, la société ratisse de plus en plus large. Des hôtels, qui représentaient son cœur de cible, elle a étendu son tableau de chasse aux chambres d'hôte, à la location de villas... Et la réservation d'une chambre s'accompagne désormais régulièrement de recommandations : lieux à visiter, restaurants conseillés situés à proximité etc. Rançon de ce succès, Booking, tout comme d'ailleurs les Expedia, HRS (une centrale allemande) et autres, a déclenché des réactions en cascade. En France, notamment, où le site compte 38.500 partenaires, l'heure de la mobilisation a sonné. Les hôteliers cherchent à limiter l'impact sur leurs comptes des commissions prélevées par le trublion du secteur. A savoir, 17 % dans les grandes villes et 15 % sur le reste du territoire. Les grandes chaînes ont compris qu'elles devaient investir massivement pour maîtriser leur distribution sur Internet, à l'image d'Accor, qui dévoilera à la fin du mois sa nouvelle stratégie numérique. De leur côté, les indépendants, qui disposent d'un pouvoir de négociation moins important que les grands opérateurs, ont commencé à trouver que le compte n'y était plus. « Dans des villes comme Paris ou Lyon, par exemple, à partir du moment où Booking propose quasiment tous les hôtels, il ne nous apporte plus de clientèle supplémentaire », argumente Evelyne Maes, une représentante de l'Union des métiers et des industries de l'hôtellerie (Umih).

Surtout, les hôteliers s'inquiètent désormais de voir le trafic sur leur propre site dévié vers Booking et le client réserver via la plate-forme de la multinationale - avec un impact direct sur leur marge puisque Booking prélève alors sa commission... Le fond du problème est que le combat est inégal : lorsqu'un internaute cherche un hôtel sur la Toile, Booking arrive systématiquement en tête de référencement, servi par sa puissance de feu financière : son budget en achat de mots-clefs et en Web marketing se monterait à près de 1 milliard de dollars. « Chaque jour, nous participons aux enchères sur 500 millions de mots-clefs », admet Peter Verhoeven, qui précise : « Nous faisons partie du Top 5 des clients de Google. » C'est bien le souci des hôteliers : face au rouleau compresseur Booking, ils n'ont guère les moyens de lutter... Résultat, le montant global des commissions payées par le secteur a explosé en quelques années. À cela s'ajoutent les contraintes qui s'imposent à chaque hôtel pour avoir des chances de remonter en tête du classement des hôtels de Booking. Notamment allouer un nombre suffisant de chambres au site... « Pour un établissement de 50 chambres, quatre sont en moyenne vendues par Booking », nuance le patron pour l'Europe du site.

Il n'empêche. Fini la lune de miel. Les relations entre la plate-forme et les hôteliers se sont tendues. « Sans que personne n'envisage d'arrêter de travailler avec elle », observe Stéphane Durand, directeur associé chez Horwath HTL, un cabinet de conseil spécialisé dans le tourisme. Et pour cause, ce serait se priver de la force de frappe de Booking, qui, au printemps dernier, a drainé 5 millions de visiteurs uniques mensuels en France selon Médiamétrie-NetRatings. « Ce que nous voulons, c'est une moralisation de nos relations ; ces acteurs doivent cesser de spolier nos marques », lance Didier Chenet, président du Synhorcat, qui représente les indépendants.

Moralisation et enjeux financiers

Va-t-en guerre, les syndicats de l'hôtellerie ont donc saisi, en ordre dispersé, Bercy puis l'Autorité de la concurrence afin de dénoncer les pratiques anti-concurrentielles de Booking et autres. Dans leur collimateur, tout d'abord, la clause de « parité tarifaire » que Booking intègre dans ses contrats et qui impose aux hôteliers de lui réserver les prix les plus bas. « Si je vends ma chambre 45 euros et qu'elle est à 60 euros sur Booking ou Expedia, je suis attaquable, explique Laurent Duc, président de l'Umih. Cette politique nous ôte toute marge de manœuvre ». Autre point de litige, l'utilisation par le site de la marque de l'hôtel et de ses photos dans son marketing, sans autorisation. Dans l'Hexagone, Booking est aussi devenu un sujet politique. Contestant les pratiques du site - et de son rival Expedia -, le ministère de l'Economie a assigné les deux entreprises en justice. Les parlementaires ont également attaqué avec une proposition de loi « visant à encadrer les méthodes pratiquées par les agences de réservation en ligne ». A défaut d'avoir abouti, cette initiative a attiré l'attention de la commission des Affaires économiques de l'Assemblée nationale qui, dans la foulée,

a lancé une mission parlementaire. Et la religion de son président, Daniel Fasquelle, député UMP du Pas-de-Calais, semble faite : « Ces intermédiaires en ligne présentent plus d'inconvénients que d'avantages », affirme-t-il.

La France n'est pas le seul bastion de résistance face à Booking et consorts. Dans onze pays - de l'Union européenne essentiellement -, des associations d'hôteliers ont saisi les autorités locales de la concurrence pour contester les pratiques de la centrale.

Si les conséquences économiques d'une éventuelle évolution du cadre contractuel avec les hôteliers sont difficiles à apprécier, d'autres défis attendent d'ores et déjà la société. D'abord, gagner la bataille du mobile en incitant le client à télécharger directement son application sur son téléphone plutôt que de passer par Internet.

A la clef, d'immenses enjeux financiers - car, grâce à cette évolution des usages, Booking espère bien réduire sa dépendance à Google, qu'il rémunère au clic chaque fois que le client passe par le moteur de recherche pour accéder à son site. Pour cela, « nous allons devoir améliorer la notoriété de notre marque », admet Peter Verhoeven. D'où la décision de faire de la publicité à la télévision aux Etats-Unis, en Grande-Bretagne... Pour Booking, sortir des griffes de l'ogre Google est d'autant plus important que le californien avance discrètement ses pions sur le terrain de jeu du voyage. Tour à tour, il a en effet lancé un comparateur de vols, Google Flight, puis un moteur de recherche, Hotel Finder. Peu médiatisé, ce site réoriente (moyennant rémunération, naturellement) l'internaute sur Booking ou Expedia, ou offre lui-même un service de réservation. Demain, Google deviendra-t-il un concurrent à part entière ? Les ambitions du géant du Web sont encore floues... Enfin, Booking va devoir gérer une autre menace, la concurrence que représente pour lui l'explosion des plates-formes de location d'appartements entre particuliers, à l'image d'Airbnb.

Nathalie Silbert

Encadré(s):

Les chiffres à retenir

700.000 nuitées réservées chaque jour dans le monde.

Un millier de salariés au siège d'Amsterdam, centre nerveux du groupe, sur un effectif global de plus de 8.000 personnes.

5 millions de visiteurs uniques mensuels en France entre avril et juin 2014.

38.500 partenaires rien qu'en France.

Une commission sur les réservations qui se monte à 17 % dans les grandes villes et à 15 % sur le reste du territoire français.

Près de 1 milliard de dollars de budget Web marketing, largement investi en achat de mots-clefs. Booking participe chaque jour aux enchères sur **500 millions de mots-clefs.** Il fait partie du Top 5 des plus gros clients de Google - qui est aussi son meilleur ennemi.

Annexe 3 - Booking s'engage à ne plus imposer ses tarifs

L'Autorité de la concurrence oblige le site de réservations en ligne à supprimer sa clause de parité tarifaire - Le Monde Économie et Entreprise mercredi 17 décembre 2014, p. SCQ8

L'Autorité de la concurrence a marqué un point face au site de réservations en ligne Booking.com. Après des mois d'instruction, Bruno Lasserre, président de l'instance de régulation, a annoncé, lundi 15 décembre, que le géant mondial du secteur s'était engagé à supprimer la clause de parité tarifaire. Une disposition par laquelle les hôteliers sont obligés de lui proposer des conditions tarifaires au moins aussi avantageuses que celles consenties aux plates-formes concurrentes.

Jusqu'à aujourd'hui, les hôteliers ne pouvaient pratiquer des prix plus bas ou même proposer des réductions sur des sites rivaux. Cette clause leur restait en travers de la gorge. Exaspérés, ils avaient saisi, via leurs syndicats, l'Autorité de la concurrence.

« C'est la première fois que Booking.com cède sur la clause de parité tarifaire », se félicitait l'instance de régulation. A l'en croire, l'engagement pris par le site de réservation devrait mettre un peu d'huile dans les rouages du secteur. « Les hôteliers pourront désormais mettre Booking. com en concurrence avec les autres plates-formes. »

Une future rivalité qui devrait entraîner une baisse des commissions reversées par les hôtels, veut croire le gendarme de la concurrence. Au fil des années, les Booking, Expedia et consorts, qui concentrent 70 % des réservations, ont fini par peser lourdement sur le chiffre d'affaires des hôteliers. Quand les grandes chaînes d'hôtels, au pouvoir de négociation important, ne reversent que moins de 15 % de commission, les plus petits établissements, isolés, doivent céder jusqu'à 25 % du prix d'une chambre aux On line Travel Agencies (OTA), agences de réservation en ligne. L'instance de régulation dit vouloir « permettre à l'hôtelier de retrouver un pouvoir de marché »

A l'examen, c'est la peur du gendarme qui a fait céder Booking. com. Un gendarme européen! En effet, il a fallu que trois instances nationales de régulation agissent de concert et prennent Booking. com en tenaille pour que le site accepte de faire cette première concession. de la procédure contre Booking. com et deux autres OTA concurrentes, Expedia et HRS, a détaillé M. Lasserre. Selon lui, cette démarche, à l'échelon européen,. « Trois autorités, en France, en Italie et en Suède, ont été les chefs de file » « est une première du point de vue procédural »

Annexe 4 - Une partie du patronat hôtelier rejette les engagements de Booking.com Les Echos, no. 21851 Industrie & Services, jeudi 8 janvier 2015, p. 21

Le GNI qualifie de « mascarade » les propositions de la centrale de réservation pour rééquilibrer ses relations avec les hôteliers.

Le dossier Booking.com, et plus largement du bras de fer entre les hôtels et les grandes centrales de réservation électroniques, est loin d'être refermé, en dépit de l'annonce, à la mi-décembre, d'une « proposition d'engagements » de la part de Booking.com et du lancement d'un « test de marché » par l'Autorité de la concurrence. Une partie du patronat français de l'hôtellerie-restauration rejette en effet depuis hier officiellement et vertement lesdits engagements, égratignant au passage l'Autorité de la concurrence... Le Groupement national des indépendants (GNI), qui réunit les organisations CPIH, Fagiht et Synhorcat (au total 23.000 établissements et quelque 260.000 salariés), a dénoncé une « mascarade » de Booking.com, qui « vise avant tout à préserver sa rente et son modèle économique ». Au vu du détail des engagements de la centrale de réservation hôtelière en ligne, le GNI souligne qu'ils maintiendraient, en réalité, la clause de parité tarifaire, à savoir l'obligation imposée aux hôteliers de proposer les mêmes prix sur tous leurs canaux de réservation, y compris leur(s) propre(s) site(s) Web.

Christophe Palierse

Annexe 5 - Non, les conditions de Booking.com pour les hôteliers ne sont pas abusives! La Tribune no. 5274, mardi 17 septembre 2013, p. 94

La "clause de parité tarifaire" imposée par les centrales de réservation sur internet est dans le collimateur des hôteliers. Pour le président de Splendia, société de réservation d'hôtels en ligne, au même titre que Booking.com ou Expedia, cette disposition est complètement justifiée.

A la veille de l'annonce d'ajout d'amendements au projet de loi sur la consommation qui auront pour objet de rebattre les cartes du marché de l'hôtellerie en ligne, en s'attaquant plus particulièrement à la position et au rôle des centrales de réservations comme Booking.com ou Expedia, il nous a semblé justifié, en tant qu'acteur spécialisé de ce marché, de prendre le temps d'apporter un éclairage sur les évènements de ces derniers mois.

>> Lire aussi : Booking.com et consorts ne sont plus les bienvenus chez les hôteliers

Le député PS de Seine-Saint-Denis, Monsieur Razzy Hammadi, veut déposer le 16 septembre prochain, des amendements visant à « mettre un terme à certaines pratiques qui ficèlent les tarifs des hôteliers et des restaurateurs », article du Monde en date du 10 septembre.

Abus de position dominante ou parité tarifaire?

En jeu : la parité tarifaire, c'est-à-dire l'obligation contractuelle d'un hôtel à proposer le même prix sur son site internet et sur les centrales de réservations en ligne comme Booking.com ou Splendia, qui distribuent elles-aussi son inventaire de chambre. Et ceci en réaction à une plainte déposée devant l'Autorité de la concurrence par l'UMIH, le principal syndicat des hôteliers indépendants, selon laquelle Expedia, Booking et HRS abuseraient de leur position dominante sur le marché de la réservation en ligne de nuits d'hôtel. Pour comprendre ce débat, il faut revenir à l'un des fondements du principe de distribution. La parité tarifaire dont il est question n'est rien d'autre qu'une pratique saine à l'œuvre dans tout type de commerce depuis des millénaires. Et, dans l'hôtellerie comme ailleurs, elle est le gage d'une transparence et d'une honnêteté de la part de tous les acteurs.

Prix cohérents garantis

D'une part parce que le consommateur est ainsi assuré de payer le juste prix quel que soit le canal de vente. D'autre part, car grâce à cela, l'hôtelier est garanti d'avoir une cohérence de prix dans tous ses canaux de distribution. Cela évite une guerre des prix néfaste pour l'ensemble du marché. A titre de comparaison, peut-on imaginer que la marque Apple vende ses produits moins chers dans ses Apple store que chez les revendeurs de ces mêmes produits - FNAC, Darty? Non, évidemment non, et si tel était le cas, Apple non seulement diminuerait ses ventes mais, mettant à mal l'écosystème de distribution de ses produits, causerait un tort irréparable à l'équilibre économique de ce qu'on peut décrire comme ses concurrents/partenaires. Pour revenir à l'hôtellerie, le travail et l'investissement des centrales de réservations en ligne sont payants pour tout le monde : l'intermédiaire réalise un travail d'acquisition pour l'hôtel qui remplit ainsi ses chambres. Si l'hôtel peut vendre moins cher par lui-même, alors ces mêmes intermédiaires ne risquent pas de disparaître, mais in fine d'exclure les établissements qui, malgré la loi, ne joueraient pas le jeu de la parité. Et ce serait les hôtels qui en pâtiraient. Il ne s'agit donc pas d'un déséquilibre, mais d'une question de bon sens.

Les prix ne sont pas le problème. Ce qui fait la différence, pour Apple comme pour les centrales de réservations, c'est la qualité du service, l'expérience du client faite de transparence et de simplicité, la diversité de l'offre et la réactivité du revendeur. C'est, pour ce qui nous concerne, notre principale mission et la raison pour laquelle nos clients nous restent fidèles. Certes, la position dominante de Booking, Expedia ou HRS pose question, et au même titre que la firme à la pomme, ils imposent un mode de fonctionnement qui peut s'avérer problématique pour l'ensemble des acteurs du marché - hôteliers, agences de voyage, autres centrales de réservations... Mais ce n'est pas le prix, sinon les conditions annexes (obligation contractuelle d'attribuer la dernière chambre disponible à Booking.com, impossibilité d'accéder aux coordonnées du client avant le jour d'arrivée à l'hôtel) qui nous semble être le vrai problème. Posons ces questions, elles sont, bien au-delà du prix, un point empêchant une saine et constructive concurrence.

Les centrales font vivre les hôteliers

Il faut par ailleurs ajouter que, dans une certaine mesure, l'hôtelier est libre de décider de sa présence sur ces sites. Il peut aussi négocier le montant des commissions perçues par ces centrales. Mais s'il ne peut remplir son établissement par lui-même, ce n'est pas la faute des centrales qui, au contraire, le font vivre. Car il lui faudrait apprendre à maîtriser des outils complexes, principalement ceux utilisés dans le monde du e-commerce afin de drainer un maximum de trafic rentable sur un site. Et cela ne se fait pas sans des investissements massifs. Ou alors, à l'image des hôtels du groupe Costes, sa notoriété lui permet de se passer de revendeur, mais cette chance n'est pas donnée à tout le monde. Le prix est un facteur clé, certes, mais pour être juste il faut que chaque acteur de ce marché fasse son travail avec honnêteté et bon sens. Il s'agit avant tout d'apporter la meilleure expérience à nos clients, que nous soyons hôtels ou centrale de réservations. Ce sont eux qui nous jugeront, et leur avis comptera toujours plus que celui d'un législateur éloigné de la réalité quotidienne des acteurs économiques qu'il semble vouloir encadrer avec toujours plus de contraintes. Au risque d'empêcher l'essor de champions nationaux dans des marchés définitivement mondialisés.

Annexe 6 - Retour d'expérience



HOTEL HERMES VIEUX PORT MARSEILLE 2 ETOILES



L'hôtel HERMES est un hôtel indépendant, situé à deux enjambées du Vieux Port, au cœur du Panier, plus vieux quartier de Marseille et proche du nouveau centre culturel du MUCEM (Musée des Civilisations de l'Europe et de la Méditerranée. L'hôtel jouit d'une situation exceptionnelle, à quelques mètres des quais, un peu avant l'Hôtel de Ville de Marseille. Il dispose d'un solarium avec vue panoramique sur le Vieux Port. L'hôtel propose 29 chambres, simples, mais fonctionnelles. Toutes disposent d'une salle d'eau (douche ou baignoire) avec toilettes, écrans plats, Canal+/Canalsat, climatisation et l'accès à Internet est gratuit. Les étages sont desservis par un ascenseur. L'hôtel est équipé en Wifi.

L'ambiance y est familiale et chaleureuse.

Le personnel est composé de huit personnes. L'équipe est très stable, ce qui permet la mise en œuvre d'une véritable politique d'accueil du client. Le gérant de l'hôtel souligne sa volonté de créer le dialogue avec les clients en rapportant que les clients qui réservent sont individuellement avertis de l'indisponibilité temporaire de l'ascenseur pour mise en conformité, avant juillet 2018, avec les

normes relatives aux dispositifs de sécurité. Soucieux de la qualité de son établissement, le directeur déclare s'être mis en conformité avec les normes relatives à l'accessibilité des personnes à besoins spécifiques bien avant le 1^{er} janvier 2015. Des travaux de rénovation sont régulièrement entrepris dans l'hôtel afin de proposer aux clients des prestations conformes au classement déclaré de l'hôtel. L'hôtel HERMES adhère à la démarche « Esprit client » initiée par la Chambre de Commerce et d'Industrie de Marseille Provence (CCIMP) qui regroupe les commerçants s'engageant pour un accueil professionnel, authentique et chaleureux. L'hôtel s'est vu décerner le certificat d'excellence TRIPADVISOR 2014 qui récompense les établissements qui obtiennent régulièrement d'excellents avis de voyageurs sur TRIPADVISOR.

S'agissant de la politique de réservation des chambres, l'hôtel HERMES est adhérent à la centrale de réservation BOOKING.COM, essentiellement en basse saison. « L'emplacement de l'hôtel nous permet de garder une certaine distance avec la centrale de réservation. Nous ne mettons à disposition de BOOKING.COM que deux chambres en haute saison », nous informe le gérant de l'hôtel. «Il n'est pas question de brader le prix des chambres. La centrale de réservation étrangle les hôteliers avec le montant de la commission qu'elle exige (15% du CA, voir 17% pour les hôteliers qui ont choisi de travailler plus avec BOOKING.COM). Pour certains hôteliers, le montant de la commission dépasse celui de la marge qu'ils sont en mesure de dégager... D'autres leviers sont à activer pour faire venir et revenir les clients, tels que par exemple les partenariats avec les institutionnels locaux et nationaux du tourisme. Les nouvelles technologies ne font pas tout. N'oublions pas le client! ».

Parallèlement, L'hôtel HERMES est hébergé sur HOTELMARSEILLE.COM, site web propriété du gérant de l'hôtel, et figure sur Facebook et Youtube.

HERMES HOTEL MARSEILLE

2014/2015	Taux d'occupation %	Prix moyen € TTC	Chiffre d'affaires € TTC	Chiffre d'affaires BOOKING € TTC	Commission € TTC
Septembre	87,36	98,94	75261	3828	514
Octobre	85,76	82,39	73486	5803	870
Novembre	69,89	80,4	58054	13088	1963
Décembre	63,63	77,16	53291	6740	1011
Janvier	55,62	75,62	43811	9174	1376

Annexe 7



DATE

3 août 2013

INFORMATION

L'enquête menée auprès de 615 hôteliersrestaurateurs en France révèle que :

Plus de **67%** des professionnels interrogés ont aujourd'hui un partenariat avec un intermédiaire.

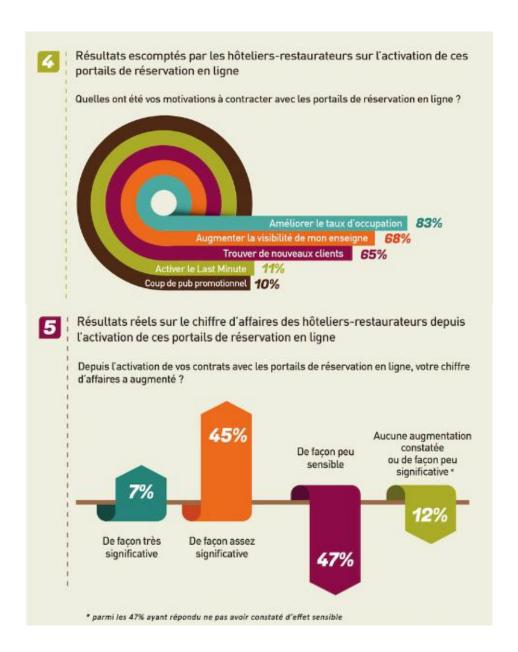
La part de leur CA réalisé via ces partenariats est comprise entre 20 et 50% pour plus de 47% d'entre eux.

Pour les hôteliers, les commissions reversées sur le prix d'une chambre se situent **entre 15 et 30%** pour **64**% d'entre eux.

Étude « mesurer et comprendre les conséquences de l'augmentation des commissions pratiquées par les distributeurs sur les hôtels et restaurants en France» menée auprès de 700 établissements en France de 1 à 5 étoiles, hébergements classés bénéficiant d'étoiles reconnues et adaptées aux standards internationaux, par Atout France en août 2013. Etude internet questionnaire anonyme.







Annexe 8

