



Secrétariat Général

Direction générale des ressources
ressources humaines

Sous-direction du recrutement

MINISTÈRE
DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR
ET DE LA RECHERCHE

Concours du second degré – Rapport de jury

Session 2009

Concours externe de l'agrégation

Section ECONOMIE ET GESTION

Rapport de jury présenté par

François MEYSSONNIER

Professeur de sciences de gestion - Université de Nantes

Président de jury

SOMMAIRE

Message du président du concours	3
Information des candidats	4
Composition du jury	5
Calendrier du concours	9
Statistiques générales	10
Épreuves écrites d'admissibilité	
1. Composition portant sur :	
- l'économie générale	15
- les éléments généraux du droit et sur le droit de l'entreprise et des affaires	23
- les éléments généraux de l'analyse des organisations et sur l'économie des entreprises	26
2. Composition portant sur la gestion des entreprises et des organisations (étude de situation pratique) :	
- option A : économie et gestion administrative	32
- option B : économie et gestion comptable et financière	36
- option C : économie et gestion commerciale	42
- option D : économie, informatique et gestion	47
Épreuves orales d'admission	
1. Exposé portant sur :	
- un thème économique, juridique et social	55
- le management et la gestion des entreprises et des organisations	62
2. Étude comportant l'utilisation de techniques de gestion	
- option A : action et communication administrative	67
- option B : comptabilité et gestion	70
- option C : action et communication commerciales	76
- option D : informatique et gestion	79

MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONCOURS

La session 2009 du concours d'agrégation externe d'économie et gestion s'est déroulée dans de bonnes conditions grâce à l'implication des membres du jury, des surveillants des épreuves, de tout le personnel administratif de soutien et bien sûr avec l'excellent comportement des candidats. On ne peut que se féliciter de l'atmosphère à la fois conviviale et rigoureuse dans laquelle se sont déroulés les oraux (lors de l'accueil des candidats et de la préparation des épreuves, pendant le déroulement des présentations et à l'occasion de la proclamation des résultats et de la réception des candidats qui le souhaitaient par le jury).

Le nombre de postes offerts au concours était le même en 2009 qu'en 2008 avec une répartition identique par spécialités : 13 places en option A (économie et gestion administrative), 21 places en option B (économie et gestion comptable et financière), 20 places en option C (économie et gestion commerciale) et 5 places en option D (économie, informatique et gestion). La diminution des postes offerts au concours constatée depuis plusieurs années s'est donc heureusement interrompue en 2009. Le nombre de candidats inscrits était en 2009 inférieur d'environ 10% par rapport à 2008 mais on a encore de l'ordre de 25 candidats par poste offert au concours. Ceci permet d'assurer l'excellence des recrutements pour ce concours de haut niveau.

Les admis ont eu des moyennes tout à fait satisfaisantes comparées aux années précédentes. Cela a permis de pourvoir tous les postes offerts au recrutement dans les options A, B et C. Pour l'option D certaines faiblesses dans les matières hors spécialisation informatique (l'économie, le droit et la gestion) ont fait que seulement 4 postes sur 5 ont été pourvus. Cela avait déjà été le cas l'année dernière.

Les candidats doivent bien veiller, dans leur préparation, à travailler et atteindre un bon niveau de connaissances dans les trois dimensions du concours : l'environnement économique et juridique (épreuves d'économie et éventuellement de droit à l'admissibilité, épreuve « Thème économique, juridique et social » à l'admission) ; la gestion (épreuve d'économie d'entreprise éventuellement à l'admissibilité et épreuve « Management des entreprises et des organisations » à l'admission) ; la spécialisation disciplinaire (étude de cas à l'admissibilité et présentation orale de spécialité à l'admission).

Les candidats sont jugés et sélectionnés sur leurs connaissances académiques et techniques, mais aussi sur leur capacité de raisonnement structuré et d'analyse et sur leurs qualités pédagogiques d'exposé aussi bien à l'écrit qu'à l'oral. Les auteurs de référence doivent être connus et utilisés à bon escient. Les savoirs techniques principaux de la spécialité doivent être maîtrisés. Les candidats doivent aussi raisonner juste avec une connaissance minimale du monde des affaires et de la réalité des entreprises. En tant que futurs enseignants, ils doivent être capables de transmettre clairement une analyse cohérente.

Tout ceci est expliqué et détaillé dans les pages qui suivent. Bonne lecture.

INFORMATION DES CANDIDATS

Le programme des épreuves du concours de la session 2010 a été publié au Bulletin officiel de l'éducation nationale spécial n° 6 du 25 juin 2009.

Les bulletins officiels de l'éducation nationale peuvent être consultés sur le site :

<http://www.education.gouv.fr/bo>

D'autre part, des informations pratiques sur les concours de recrutement figurent aux adresses suivantes :

<http://www.education.gouv.fr/siac/siac2/default.htm>

<http://www.educnet.education.fr/ecogest/concours>.

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

- pour les deux premières épreuves d'admissibilité, de présenter le sujet dans le corps du rapport de chaque épreuve ;
- pour la troisième épreuve d'admissibilité, de présenter en fichier annexe les textes intégraux des sujets pour chacune des quatre options ;
- pour les deux premières épreuves d'admission, de présenter la liste des sujets dans le corps du rapport de chaque épreuve ainsi que trois exemples de sujets proposés en MAGE avec les documents annexes ;
- pour la troisième épreuve d'admission, de présenter plusieurs exemples de sujets dans un fichier annexe pour les différentes options.

COMPOSITION DU JURY

MEYSSONNIER François Président du jury	Professeur des universités IAE – Université de Nantes Chemin de la Censive du Tertre 44000 Nantes
MANIAK Richard Vice-président	Inspecteur général de l'Education nationale Ministère de l'Education nationale 107 rue de Grenelle 75357 PARIS
NAVA Claude Vice-président	Inspecteur général de l'Education nationale Ministère de l'Education nationale 107 rue de Grenelle 75357 PARIS
ABORD DE CHATILLON Emmanuel	Maître de conférences Université de Savoie 9 rue de l'Arc en Ciel 79940 ANNECY LE VIEUX
BESSE Catherine	Professeur d'économie et gestion Lycée JB Poquelin - 72 rue Léon Desoyer 78101 SAINT GERMAIN EN LAYE
BLANCHETON Bertrand	Professeur des universités Université Montesquieu – Bordeaux IV 33608 PESSAC
BOUSSEYROL Marc	Professeur d'économie et gestion ENC - 70 Bvd Bessieres 75017 PARIS
BRASSART Jacqueline	Professeur d'économie et gestion Lycée JB Corot - 9 place Davout 91600 SAVIGNY SUR ORGE
CARTIER Manuel	Maître de conférences Université Paris Dauphine - Place du Maréchal de Lattre de Tassigny 75016 Paris
CAYROL Nicolas	Maître de conférences Université de Tours 37000 Tours
CLERY Annie	Professeur d'économie et gestion Lycée Marie Curie - 16 boulevard Jeanne d'Arc 13005 MARSEILLE
COTTARD Bruno	Professeur d'économie et gestion Lycée Gustave Flaubert 76000 ROUEN
COULOMB François	Professeur d'économie et gestion Lycée Ozenne - 9 rue Merly 31070 TOULOUSE
COUTELLE Patricia	Maître de conférences Université de Tours 37000 TOURS
D'ANGELO Bernard	Professeur d'économie et de gestion

	Lycée G. Braque - 21 rue Victor Puiseux 95100 ARGENTEUIL
DELTOUR François	Maître de conférences Telecom Bretagne 35000 RENNES
DESCHAMPS Dany	IA-IPR Rectorat de l'académie 80000 AMIENS
DRAUX Christian	Professeur d'économie et gestion Lycée Pierre de Coubertin - Chaussée de Paris 77100 MEAUX
DUCROU Bernard	Professeur d'économie et gestion Lycée Jacques Prévert – 23 chemin vert de Boissy 95150 TAVERNY
FACCHINI François	Maître de conférences Université de Reims - 57 bis rue P. Taittinger 51096 REIMS Cedex
GENTIER Antoine	Professeur des universités Université Aix-Marseille 3 - 3 avenue Robert Schuman 13628 AIX EN PROVENCE
GESPACH Francine	Maître de conférences Faculté Jean Monnet - 54 Boulevard Desgranges 92331 SCEAUX
GOUREAUX Pascal	PRAG IAE de Nantes - Chemin de la censive du tertre 44322 NANTES
GUIOT Denis	Professeur des universités Université Paris Dauphine - Place du Maréchal de Lattre de Tassigny 75016 PARIS
JAUNET Philippe	Professeur d'économie et gestion Lycée Carcouët 44000 NANTES
JUBAN Jean-Yves	Maître de conférences IUT de Valence - 51 rue Barthélémy de Laffemas 26901 VALENCE Cedex 9
KERADEC Hervé	Professeur d'économie et gestion ENC - 70 boulevard Bessières 75017 PARIS
LAFONTAINE Jean-Philippe	Maître de conférences IAE – Université de Tours - 50 avenue Jean Portalis 37206 TOURS
LECAILLON Jean-Didier	Professeur des universités Université Paris 2 - 12 place du Panthéon 75231 PARIS cedex 05
LEHUEDE Pascal	Maître de conférences Université d'Angers - 13 allée Mitterrand 49036 ANGERS
LUCCHINI Nathalie	Professeur d'économie et gestion Lycée Louise Michel - 70 avenue Jean Jaurès

	93000 BOBIGNY
MANCEAU Christine	Professeur d'économie et gestion Lycée Pergaud 25000 BESANCON
MANSENCAL Céline	Professeur d'économie et gestion Lycée Alexandre Dumas – 112 Bd de la République 92210 SAINT-CLOUD
MANZANO Myriam	Maître de conférences Université de Paris 5 75000 PARIS
MAYEUR Arnaud	Professeur d'économie et gestion Lycée Turgot – 69 rue de Turbigo 75003 PARIS
MESPLE-LASALLE Dominique	PRAG IUT – rue d'Issoudun 45100 ORLEANS
MONNOT Jean-Pierre	Professeur d'économie et gestion Lycée Jean-Pierre Vernant - 21 rue du Docteur Lederman 92310 SEVRES
MOREAU Marie-Claire	Professeur d'économie et gestion Lycée Jean Vilar - 1 rue Jacques Prévert 78370 PLAISIR
NEYMANN Anne	Professeur d'économie et gestion Lycée Chevrollier – 2 rue Recouvreur 49000 ANGERS
NOEL Florent	Maître de conférences IAE de Paris - 21 rue Broca 75005 PARIS
NOGUERA Florence	Maître de conférences Université de Montpellier 34000 MONTPELLIER
PASTORELLI Yvan	Maître de conférences IUT - 41 boulevard Napoléon 06041 NICE
PAUVERT Bertrand	Maître de conférences Faculté de droit - Campus Fonderie 68093 MULHOUSE
RIALLAND Marie-Claude	Professeur d'économie et gestion Lycée Poquelin – 71 rue Léon Désoyer 78100 SAINT-GERMAIN-EN-LAYE
ROBERT Dominique	Professeur d'économie et gestion Lycée Maximilien Sorre – 61 avenue du Président Wilson 94230 CACHAN
ROCHHIA Sylvie	Maître de conférences Faculté de droit, des sciences politiques et de gestion 06050 NICE
TONDEUR Hubert	Professeur des universités Université de Lille 59000 LILLE

TUSSAUD Guillaume	Professeur des universités Université de Rouen 76000 ROUEN
UZAN Odile	Maître de conférences Université de Paris 5 75000 PARIS
VAN SANTE Alain	IA-IPR Rectorat de Rennes - 96 rue d'Antrain 35000 RENNES
VINARD Pierre	IA-IPR Rectorat de Paris - 94 avenue Gambetta 75984 PARIS Cedex 20
VIVIANI Jean Laurent	Professeur des universités Université Montpellier 1 - Rue Vendémiaire 34960 MONTPELLIER Cedex 2

CALENDRIER DU CONCOURS

Les épreuves d'admissibilité ont eu lieu les 20, 21 et 22 avril 2009.

La délibération d'admissibilité a eu lieu le 28 mai 2009.

Les épreuves d'admission ont débuté le 18 juin 2009 et ont pris fin le 8 juillet 2009

La délibération d'admission a eu lieu le 9 juillet 2009

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

STATISTIQUES GÉNÉRALES DU CONCOURS

58 des 59 postes mis au concours ont été pourvus (4 admis pour 5 postes en option D).
Aucun candidat n'a été admis au titre de candidat étranger.

Nombre de candidats

Inscrits	Présents à la première épreuve	Présents à la deuxième épreuve	Présents à la troisième épreuve	Non éliminés	Admissibles	Admis
1451	455	440	433	428	138	58

Première épreuve : composition portant sur l'économie générale.

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

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

Détail par option

Options	A	B	C	D	Total
Postes mis au concours	13	21	20	5	59
Candidats inscrits	330	457	577	87	1451
Candidats non éliminés	97	134	167	30	428
Candidats admissibles	29	49	50	10	138
Candidats admis	13	21	20	4	58

Détail par épreuve d'admissibilité

Épreuves écrites	Nombre d'inscrits	Nombre de présents	% de présents
1ère épreuve (<i>Économie générale</i>)	1451	455	31%
2de épreuve	1451	440	30%
<i>Droit</i>	1142	354	31%
<i>Analyse des organisations et économie d'entreprise</i>	309	86	28%

Épreuves écrites	Nombre d'inscrits	Nombre de présents	% de présents
3 ^{ème} épreuve	1451	433	30%
<i>Option A</i>	330	97	29%
<i>Option B</i>	457	135	30%
<i>Option C</i>	577	171	30%
<i>Option D</i>	87	30	34%

Résultats des candidats

Dernier admissible à l'issue de l'admissibilité

	Note Épreuve 1	Note Épreuve 2	Note Épreuve 3	Total coefficiénte	Barre admissibilité
Option A	7	9	5	68	6,8
Option B	9	5	8,5	61	6,1
Option C	7	4	11,5	79	7,9
Option D	2	1	12,5	59	5,9

À l'issue de l'admission

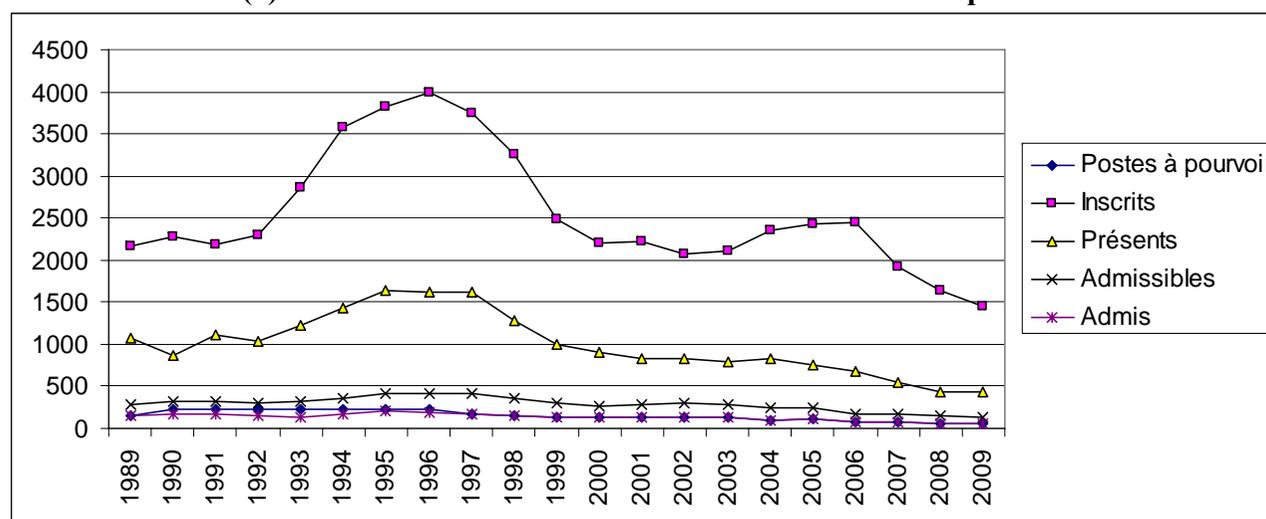
Premier admis	Eco	Eco ent / droit	Option	TEJS	MAGE	Épreuve d'option	Moyenne obtenue
Option A	14	16	14,4	18	17	11	15,18
	Total épreuves écrites : 147,6			Total épreuves orales : 156			
Option B	11	14	12,75	15	15	17	14,10
	Total épreuves écrites : 126			Total épreuves orales : 156			
Option C	15	16	10	15	15	13	13,85
	Total épreuves écrites : 133			Total épreuves orales : 144			
Option D	3,5	6	14	5	7	14	8,34
	Total épreuves écrites : 84,5			Total épreuves orales : 83			

Dernier admis	Eco	Eco ent / droit	Option	TEJS	MAGE	Épreuve d'option	Moyenne obtenue
Option A	6,5	11	7,5	7	11	7	8,23
	Total épreuves écrites : 82,5			Total épreuves orales : 82			
Option B	6	8	7,75	5	11	10	7,8
	Total épreuves écrites : 73			Total épreuves orales : 83			
Option C	6	10	8,5	7	6	13	8,35
	Total épreuves écrites : 82			Total épreuves orales : 85			
Option D	2	8	13	2	2	12	6,6
	Total épreuves écrites : 82			Total épreuves orales : 50			

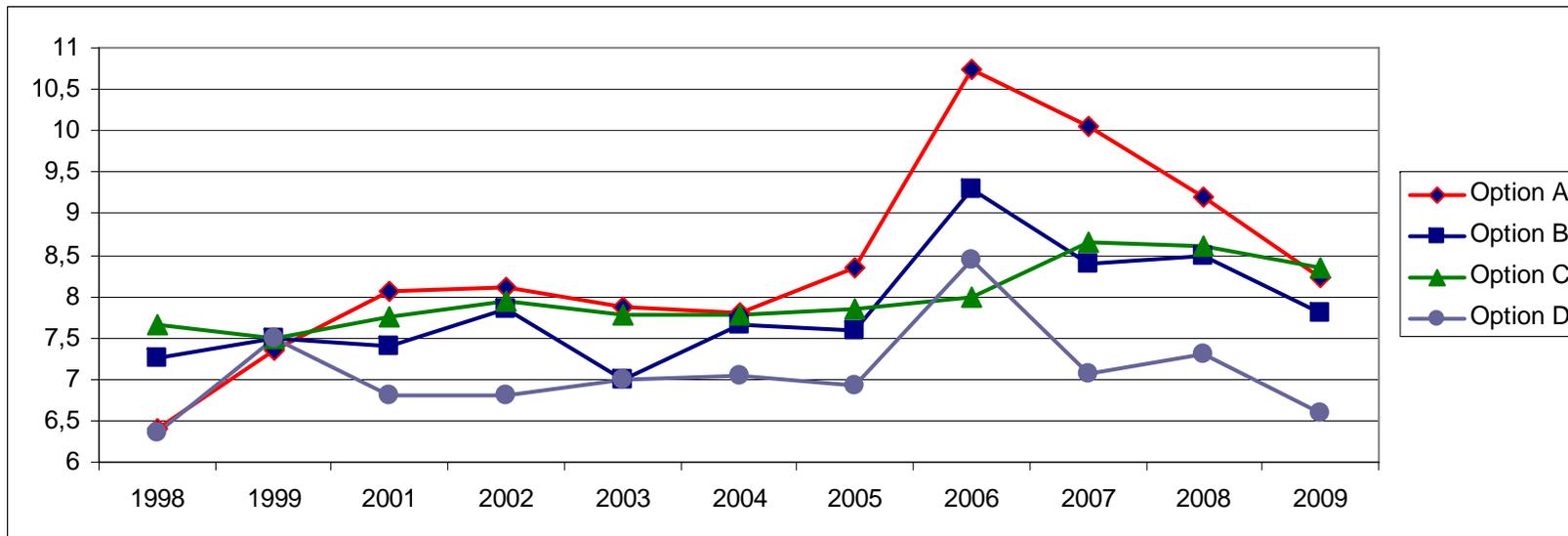
COMPARAISON DES RÉSULTATS AVEC CEUX DES ANNÉES PRÉCÉDENTES

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

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



	Barre d'admission										
	1998	1999	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Option A	6.40	7.35	8.05	8.10	7,88	7,79	8,35	10,73	10,05	9,20	8,23
Option B	7.25	7.50	7.40	7.85	7	7,65	7,58	9,30	8,4	8,48	7,80
Option C	7.65	7.50	7.75	7.95	7,78	7,78	7,85	8,00	8,65	8,60	8,35
Option D	6.35	7.50	6.80	6.80	7	7,05	6,93	8,45	7,07	7,30	6,6



ÉPREUVES ÉCRITES D'ADMISSIBILITÉ

COMPOSITION PORTANT SUR L'ÉCONOMIE GÉNÉRALE

SUJET : ECONOMIE DE MARCHE ET GESTION DES RESSOURCES NATURELLES

1. Les résultats

RESULTATS D'ENSEMBLE

Nombre de candidats présents 455 (449 copies rendues et 6 copies blanches)

DISTRIBUTION DES NOTES

Moyenne 4,52
Note de la meilleure copie 16/20
Note la plus basse 0.5/20
Ecart type 3.28

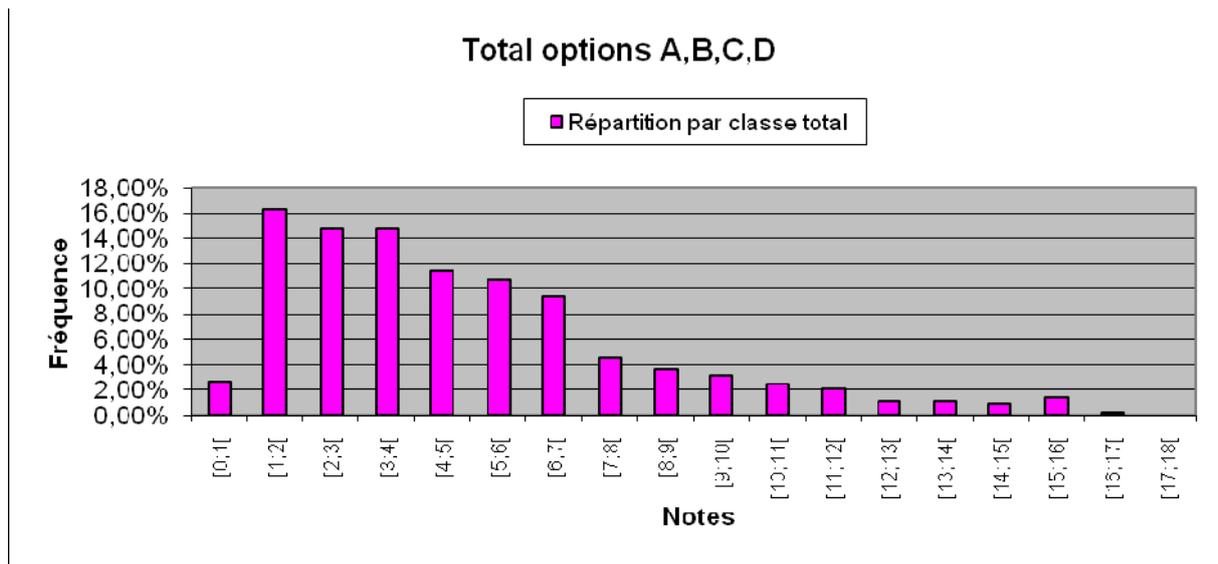
Les résultats de l'épreuve 2009 sont en baisse par rapport à l'année dernière. La moyenne s'établit à 4,52 contre 4,67 en 2008 et 5,29 en 2007. L'écart type est de 3,28.

RÉPARTITION DES NOTES

$0 \leq \text{Notes} < 5$	268 copies
$5 \leq \text{Notes} < 10$	140 copies
$10 \leq \text{Notes} < 14$	30 copies
$14 \leq \text{Notes}$	11 copies

Les copies qui ne comportent qu'une très brève introduction ou qui ont un développement hors sujet, et généralement notées entre 0,5 et 1,5, sont au nombre de 85. Les copies ayant une note comprise entre 2 et 5,5 sont au nombre de 231, soit plus de la moitié des candidats. Elles correspondent aux copies dont le contenu est superficiel et/ou sans plan cohérent, sans problématique, comportant éventuellement des erreurs en théorie économique et en faits historiques. Seulement 41 copies ont obtenu une note supérieure ou égale à 10. Par rapport aux années précédentes, le jury a observé une augmentation du nombre des copies avec une note inférieure à 5 et un retour au niveau de 2007 pour le nombre de copies avec une note supérieure à 10 après la diminution de 2008. Les très bonnes copies avec une note supérieure ou égale à 14 sont rares mais plus nombreuses qu'en 2008.

Pour résumer la courbe des fréquences cumulées par classe de notes, la répartition montre qu'un tiers des copies est en dessous de 3/20, plus des deux tiers des copies est en dessous de 6/20, 15% sont entre 6 et 10 et moins de 10% des copies obtiennent une note supérieure ou égale à 10.



2 – Le sujet

L'énoncé du sujet était quelque peu en rupture avec les années précédentes, afin de prendre en compte l'actualisation des thèmes dans le programme de l'agrégation d'économie-gestion. Il s'agissait d'abord de définir les termes du sujet et aussi surprenant que cela puisse paraître les termes d'économie de marché n'ont pas fait l'objet d'une définition rigoureuse par plus de 90% des candidats. Les termes « économie de marché » ont été considérés par les candidats comme une évidence ou un concept qui allait de soit, et ils n'ont pas fait l'effort de le définir. Ce faisant, ils ont eu les plus grandes difficultés à cerner le sujet, car la plupart n'ont pas pu mettre en valeur les spécificités de fonctionnement de l'économie de marché à savoir le droit de propriété privée et le prix. Cela les a aussi privés d'une discussion en regard d'une gestion collectiviste ou planifiée des ressources naturelles.

L'essentiel était de cerner le sujet car chacun des termes méritait une réflexion pour délimiter la problématique. L'attente du jury en matière de réponse au sujet était ouverte, du moment que les candidats traitaient le sujet. Les candidats ont été évalués sur leurs capacités à construire une argumentation, et non pas sur les jugements de valeur en faveur ou en défaveur de l'économie de marché, ou de l'utilisation des ressources naturelles. La question étant ouverte, les candidats pouvaient envisager d'évaluer la question des liens entre l'économie de marché et l'efficacité de la gestion des ressources naturelles et d'en apprécier les limites sous différents aspects. La question des effets externes et de leur internalisation, les questions liées aux droits de propriété et relatives à la responsabilité et aux incitations des agents sur la gestion des ressources naturelles sont des problématiques habituelles de la théorie économique. Pour n'en citer qu'une, la « tragédie des pâtures communales » montre que l'absence de droit de propriété privée sur la ressource conduit à une surexploitation de cette ressource. Cet exemple non limitatif, illustre ce qu'une majorité de candidats n'a pas su mettre en valeur : analyser avec les outils de la théorie économique la capacité d'une organisation institutionnelle (l'économie de marché) pour gérer des ressources naturelles.

Il convenait cependant d'expliquer le fonctionnement réel d'une économie de marché, pour en expliquer les avantages et les limites, sans commettre l'erreur de réduire et d'identifier le fonctionnement de l'économie de marché à un modèle comme celui de la concurrence pure et parfaite. Plusieurs démarches étaient alors recevables à condition que les candidats fussent en mesure de convenablement cerner le sujet, d'en définir les termes et enfin de justifier leur

choix. Le corpus théorique pour analyser la capacité de l'économie de marché à prendre en charge la gestion des ressources naturelles est très large et pouvait être adapté en fonction de la problématique. Dans le cadre de ces éléments de corrigé nous choisissons de rappeler les principales définitions de l'économie de marché et de la gestion des ressources naturelles, ensuite de présenter quelques pistes de réflexion qui auraient pu être empruntées (et qui l'ont parfois été) par les candidats.

La question des définitions des concepts

Cette année le jury tient à insister sur les questions de définition car le traitement du sujet reposait sur la nature et le fonctionnement de l'économie de marché en regard de la gestion des ressources naturelles. Cette discussion théorique pouvait avoir pour cadre les références habituelles du programme du concours (les noms cités sont indicatifs et non limitatifs).

Economie de marché

Une économie de marché fonctionne à partir de deux éléments essentiels : le droit de propriété privée et le prix. La liberté des contrats a pour particularité de faire reposer l'obligation de respecter les termes du contrat sur l'intérêt des parties. Chaque partie s'engage dans l'échange seulement si elle y perçoit un intérêt subjectif. Les agents échangent en choisissant librement et volontairement de participer à la transaction. En cas de conflit ou de litige, le cadre juridique offre des procédures de résolution. Cette organisation permet de mettre en œuvre des échanges entre des personnes qui n'ont aucun lien de connaissances entre eux (famille, clan, communauté). Ces personnes peuvent pratiquer le commerce à grande échelle dans l'espace ou dans le temps (les systèmes financiers ne peuvent par exemple se développer que si il existe une sécurité juridique qui garantit au prêteur l'exécution des termes du contrat au cours du temps). Le droit de propriété privée permet la valorisation de la ressource et induit un certain nombre de comportements incitatifs comme la responsabilité.

Le prix est le second élément du fonctionnement de l'économie de marché. Il apparaît à ce niveau que l'économie consiste en un mode de coordination des plans des agents. Le prix reflète la rareté relative d'un bien, et il participe à l'information des agents sur la disponibilité de la ressource et permet une coordination décentralisée. Les agents adaptent leurs comportements en fonction des prix qu'ils observent sur le marché et de leur valorisation subjective des ressources. Ainsi, l'augmentation des prix du pétrole a conduit les Français à réduire leur demande de pétrole en réduisant l'utilisation de leur voiture (le kilométrage moyen annuel est passé de 13000 à 12000 km). Le prix est aussi un élément de l'efficacité du fonctionnement de l'économie de marché. L'économie de marché est un mode de répartition des ressources rares on parle parfois de « rationnement par le prix », il existe d'autres modes comme une loterie ou une répartition en termes de tickets de rationnement. A la différence des autres modes d'allocation des ressources, l'économie de marché participe à mettre en œuvre l'efficacité au sens de Buchanan : les agents qui valorisent le plus une ressource sont ceux qui vont l'obtenir car ils vont être en mesure de surenchérir sur les autres. Ce mécanisme garantit que les ressources vont être attribuées à ceux qui seront en mesure d'en tirer le meilleur usage et le plus grand profit.

Il faut enfin noter qu'aucune procédure n'est en mesure de recopier ou de mimer le fonctionnement de l'économie de marché. Les candidats avaient matière à discuter de cet aspect au travers des débats traditionnels sur la possibilité du socialisme (au sens de collectivisation des moyens de production) depuis le débat Platon / Aristote (ce dernier

tournant en dérision le communisme de Platon en montrant que le régime d'indivision sur une simple mule conduisait à des conflits insolubles), jusqu'à Barone, Pareto, Böhm-Bawerk, Mises, Hayek ou Lange sur la première moitié du vingtième siècle. Le point essentiel est que l'économie de marché est un processus qui génère de l'information qui permet aux agents de se coordonner. Le déroulement de ce processus fait émerger l'information nécessaire à la coordination et si l'on décide de faire différemment (avec une planification obligatoire centralisée par exemple), l'information nécessaire à la coordination n'est pas créée.

Un autre aspect du débat entre le plan et le marché, est l'existence de la firme. Dans une économie de marché qui est un océan de coordination décentralisée, il existe des îlots de coordination centralisée (Williamson) : les firmes. Ce point pouvait être développé pour argumenter sur les limites de l'économie de marché relativement à la gestion des ressources naturelles.

Ressource naturelle

La notion de valeur est fondamentale, il n'existe pas de ressource en elle même. C'est uniquement parce que des hommes affectent une utilité à certains produits ou services que ceux-ci ont une valeur. Le pétrole a longtemps été considéré comme une malédiction : un champ avec du pétrole affleurant en surface est impropre à l'agriculture. Le pétrole n'a une utilité que parce qu'il permet de satisfaire à des besoins (en rentrant dans de complexes processus industriels), répandu sur une plage bretonne il s'agit d'une nuisance.

Typologie des ressources naturelles

Peu de candidats en ont eu l'idée, mais l'être humain peut être considéré comme une ressource naturelle, si ce n'est la première ressource naturelle. De nombreux auteurs comme Alfred Sauvy ou Jean Bodin (auteur de la phrase « il n'est de richesses que d'hommes ») ont largement développé ce thème. Les capacités productives (au sens large) d'une population sont l'explication majeure de l'élévation du niveau de vie, et un grand nombre de pays développés sont dépourvus de ressources naturelles. C'est un intéressant paradoxe et les candidats auraient pu traiter le sujet avec une réflexion liant développement avec le développement humain, en incorporant les réflexions sur le capital humain.

Le temps des êtres humains est également une ressource naturelle. Le temps des êtres humains est limité par la durée de l'existence et la capacité physique à mettre en œuvre des activités au cours d'une journée, il convient d'utiliser de la manière la plus efficace possible (selon une valorisation personnelle et subjective) cette ressource.

Il existe cependant des catégories plus habituelles, même si les candidats ont souvent confondu la notion de ressource naturelle avec des produits primaires voire semi finis. Avant d'entrer dans le détail, il faut rappeler qu'il existe une distinction entre les ressources naturelles épuisables et celles qui ne sont pas épuisables. Parmi les catégories habituelles on peut citer le foncier (la terre), l'eau (de la production d'eau potable à l'assainissement), l'environnement (pollution, paysage, ...). On peut étendre le raisonnement aux matières premières agricoles, maritimes et minérales.

Gestion

Le terme de « gestion » a paradoxalement pour des copies d'économie générale été assez bien défini. Cependant, si l'on peut garder à l'esprit des aphorismes comme « gérer, c'est prévoir », la question qui intéresse fondamentalement les économistes c'est l'évaluation de la performance d'un système institutionnel. Une partie des candidats s'est laissée aller à définir

le terme de gestion en écrivant un long développement qui aurait eu sa place en dans l'épreuve de management, mais qui dans le cadre présent se révèle relativement hors sujet.

L'économie de marché est-elle en mesure de gérer les ressources naturelles ?

La question sous jacente au sujet posé était d'analyser la capacité de l'économie de marché à gérer les ressources naturelles. Les candidats n'étaient pas évalués sur leurs jugements de valeur sur l'économie de marché (une copie s'alignant sur les conclusions libérales aurait été évaluée de la même manière qu'une copie prônant la décroissance), mais sur leurs capacités à présenter le débat dans les termes de la science économiques et à raisonner en économiste. Les idées présentées ici, ne sont qu'indicatives et certainement pas limitatives.

Un certain nombre de thèmes classiques pouvaient être invoqués. Ainsi, le débat plan/marché traditionnel avec Mises, Hayek, Lange, sur les problématiques d'information et d'allocation pouvait être abordé, ensuite le débat autour de la propriété privée qui permet la valorisation des ressources, et enfin les débats habituels sur les limites du marché (biens collectifs purs, effets externes, monopole naturel, asymétries d'information, existence des firmes). Les questions de pollution, de propriété du sol et du sous-sol auraient pu ainsi faire l'objet d'intéressants développements.

Parmi ces débats, il semble cependant que dans le cadre du sujet, la notion d'effet externe et des problématiques d'internalisation (taxe pigouvienne et impôt forfaitaire ou extension des droits de propriété) devait faire l'objet d'une analyse poussée et spécifique. Le prix de marché ne prend pas toujours en compte l'ensemble des effets générés par une activité humaine. Cela peut conduire à une sous production ou une sur production de l'activité au regard des bénéfices ou des coûts sociaux envisagés. La question du théorème de Coase permet de développer une analyse riche des problématiques du sujet. Sur la question de la pollution, il est intéressant de noter que les atteintes à l'environnement ont été moins importantes dans les systèmes institutionnels qui ont maintenu les régimes de propriété privée que dans les économies communistes. Cela tient au fait que le système de droit de propriété privée, même en présence d'un effet externe comme la pollution, valorise de proche en proche plus rapidement les effets de la pollution. Par exemple, la valeur marchande d'une maison sera affectée par la construction à proximité d'une décharge, d'une centrale nucléaire, ou d'une autoroute. En l'absence de droits de propriété privée, il n'y a pas de valorisation possible, et la conséquence c'est que les agents ne savent pas ce qu'il faut préserver puisque l'information n'existe pas.

La question de l'efficacité du marché pouvait aussi être discutée : efficacité au sens de Buchanan (la propriété de la ressource va à celui qui la valorise le plus), efficacité au sens de Fama (avec les débats sur la capacité du prix à incorporer toutes les informations disponibles auxquels on peut greffer les débats sur les anticipations), efficacité allocative, efficacité en termes de justice sociale...

Une fois que le candidat avait posé les termes du débat au sein de la science économique, il pouvait ensuite se tourner vers l'analyse de différentes ressources naturelles. En effet, la question de la pêche et de la raréfaction de la ressource halieutique ne se pose peut être pas de la même manière que la question du pétrole ou de celle de la préservation de l'environnement ou des paysages. Dans l'application des principes de la théorie économique, les candidats pouvaient montrer qu'ils étaient en mesure d'utiliser leurs connaissances pour analyser des problématiques d'économie appliquée.

3. Le traitement du sujet par les candidats

Commentaires sur le fond

Les travaux des candidats font apparaître trois sortes de lacunes. La première réside dans l'incapacité d'un trop grand nombre à cerner le sujet proposé et à en définir les termes. La seconde porte sur la faiblesse du raisonnement économique et l'absence d'argumentation. Trop de copies abordent le sujet sans véritable problématique alors qu'elle était particulièrement essentielle pour justifier et orienter la réflexion. Un nombre non négligeable de copies traite le sujet sous un angle superficiel. En ne définissant pas le fonctionnement de l'économie de marché, les candidats sont conduits à proposer des réflexions journalistiques sur les avantages et les inconvénients de l'économie de marché sans aucune discussion théorique. Ces discussions sont en général très éloignées des discussions scientifiques au sein de la discipline. Cela ne leur permet pas de traiter le sujet à la fois sur la forme et sur le fond. Sur la forme car les candidats ne répondent pas au sujet posé, sur le fond car les candidats délaissent les questions relatives au droit de propriété. La problématique des externalités est effleurée, le théorème de Coase lorsqu'il est cité est très rarement assimilé. Pour ne prendre que cet exemple, les rares candidats qui citent ce théorème en connaissent généralement les conclusions, mais ne connaissent ni les conditions d'application (coûts de négociation faibles ou négligeables) ni les hypothèses comme l'absence d'effet revenu nécessaire à ce que l'attribution des droits de propriété entre les parties se révèle neutre. Ainsi, si cette dernière hypothèse n'est pas respectée, c'est-à-dire que l'attribution des droits de propriété affecte non seulement la répartition des revenus mais modifie la structure de consommation (en clair si on attribue les droits de propriété sur l'externalité négative au pollueur cela modifie ses revenus et il va être en mesure d'acheter plus de pollution) l'optimum de Pareto ne sera pas rétabli. Ensuite, les conceptions superficielles des débats de la science économique (Libéraux versus Keynésiens) donnent une double impression négative au correcteur à savoir le hors sujet et un manque de rigueur conceptuelle, car les candidats confondent la science économique avec des recettes de politique économique. La dernière faiblesse des copies est un manque de culture générale en économie. Quatre aspects sont particulièrement saillants : les faits économiques, les ordres de grandeurs et leurs évolutions sont trop souvent ignorés, la connaissance des auteurs reste superficielle lorsqu'elle n'est pas dans la majorité des cas absente et la maîtrise et la compréhension des théories économiques sont loin d'être acquises.

Toutefois, comme chaque année, trois types de prestations sont repérables correspondant à trois catégories de copies :

- Le premier groupe est constitué de copies révélant une bonne compréhension du sujet, une présentation documentée des faits et une argumentation s'appuyant de façon pertinente sur les concepts de l'analyse économique. La problématique est souvent développée de manière rigoureuse et le plan, comme l'expression, sont satisfaisants. Étayées par une solide culture générale, ces copies ont obtenu une note supérieure à 12/20. Les plus riches en termes de références aux travaux scientifiques portant sur le sujet ont bénéficié d'une note supérieure à 15/20 ;
- Le deuxième groupe est formé de copies révélant une compréhension partielle du sujet : les candidats ont mal cerné les termes du sujet ou ils en ont ignoré plusieurs aspects essentiels en ne mentionnant jamais le rôle des droits de propriété dans le fonctionnement de l'économie de marché. Ces copies expriment aussi une culture économique (ou des connaissances en science économique) moins développée(s) que celles du premier groupe.

- Enfin, la catégorie des moins bonnes copies est le fait de candidats n'ayant pas défini correctement les notions d'économie de marché et de ressources naturelles, et s'engageant dans une discussion sans aucune argumentation faisant appel à la littérature scientifique.

Commentaires sur la forme

Pour ce concours 2009, le jury n'a pas d'observations originales à faire. Il suffit de reprendre le rapport 2008 en indiquant que, malgré une grande disparité entre les copies, la qualité de rédaction semble globalement acceptable. Les candidats, fort nombreux même s'ils ne sont pas la majorité, ont su à la fois organiser leurs idées et rédiger leurs développements dans un style assez satisfaisant. Le plan proposé est en général respecté bien que le jury constate, pour certaines copies, trop de fautes d'orthographe, de grammaire, et d'expression française.

Comme pour les concours des années précédentes, le jury estime nécessaire d'attirer l'attention des futurs candidats sur deux types d'erreurs fréquentes :

- Le plan doit relier les mots clés entre eux et ne pas développer des éléments déconnectés de la problématique. De nombreuses notions peuvent être introduites, à condition de les justifier par rapport au sujet. Ainsi, dans la construction du plan, on trouve encore quelques candidats qui annoncent dans les titres des parties des éléments qui ne figurent pas dans leur développement. De même, certains candidats annoncent parfois un plan de plus de trois parties, ce qui ne présage rien de bon sur la perception de la problématique du sujet.
- Les titres doivent être courts, clairs et explicites. Or dans les intitulés de parties et de sous-parties, on constate un abus de titres trop longs, qui s'enchevêtrent tout au long de la structure du devoir et tiennent le correcteur en haleine, à la recherche de la suite des points de suspension. Mieux vaut des titres simples et parfaitement explicites quant au contenu de la partie annoncée.

4. Conseils aux candidats

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

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

Le jury conseille donc aux candidats :

- De bien analyser les termes du sujet, et de ne pas hésiter à en présenter les différents aspects dans l'introduction. Celle-ci permet au correcteur de prendre la mesure de l'effort fait par le candidat pour justifier la problématique retenue, après avoir défini les mots clés du sujet et explicité les liaisons possibles ;
- De faire apparaître explicitement, et de manière synthétique, des titres de parties et de sous-parties ;
- D'éviter de remplir des pages inutiles, au contenu trop général ou hors sujet, pour donner l'illusion de connaissances ;
- De maîtriser les concepts fondamentaux ;

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

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

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

SUJET : LA RUPTURE DU CONTRAT

1. Les résultats

RESULTATS D'ENSEMBLE

Nombre de candidats présents 86

DISTRIBUTION DES NOTES

Moyenne 7,05

Note de la meilleure copie 17/20

Note la plus basse 0/20

Ecart type 4,18

Les résultats de l'épreuve 2009 sont en baisse par rapport à l'année dernière. La moyenne s'établit à 4,52 contre 4,67 en 2008 et 5,29 en 2007. L'écart type est de 3,28.

RÉPARTITION DES NOTES

$0 \leq \text{Notes} < 5$	27 copies
$5 \leq \text{Notes} < 10$	38 copies
$10 \leq \text{Notes} < 14$	10 copies
$14 \leq \text{Notes}$	11 copies

Le nombre de candidats présents est en baisse sensible par rapport aux trois années précédentes (135 en 2006, 107 en 2007, 96 en 2008). La moyenne, après une diminution en 2007, revient au niveau des années antérieures : elle était de 6,82 en 2006, 5,99 en 2007 et 7,45 en 2008. Cela révèle un nombre de bonnes copies en augmentation : près de 25 % des notes sont à la moyenne ou au-dessus. Toutefois, les notes inférieures ou égales à 5, encore trop nombreuses (un tiers des copies), s'expliquent non seulement par un manque de connaissances mais aussi par un défaut d'analyse.

2. Analyse du sujet

Un sujet sur la rupture du contrat devait conduire les candidats à s'interroger sur les motifs (causes) de la rupture et sur ses effets. La définition du terme « rupture » permettait d'introduire les nuances entre résolution et résiliation par opposition à la nullité. L'analyse des causes pouvait distinguer la rupture d'un commun accord (rupture conventionnelle, dissolution anticipée) de la rupture à l'initiative d'une partie et cela dans le cadre de contrats à durée déterminée et de contrats à durée indéterminée. L'existence de clauses résolutoires et la force majeure devaient aussi être abordée. En ce qui concerne les effets, le préavis et l'indemnité devaient être traités comme les effets liés à l'existence de certaines clauses (comme la clause de restitution) ou d'autres clauses dont la portée se prolonge après la rupture (clause de non concurrence). La distinction entre le droit commun et les droits

spéciaux permettait aux candidats d'aborder les dispositions légales protégeant la partie faible (salarié, consommateur...) lors de la rupture du contrat.

3. Traitement du sujet par les candidats

3.1. Commentaires sur le fond

Une grande partie des candidats n'a pas su définir et/ou délimiter le sujet. Plusieurs copies ont confondu rupture et nullité du contrat et comportaient de longs développements descriptifs et hors sujet sur les conditions de validité des contrats. Certains candidats se sont contentés de définir le contrat comme un document écrit.

D'autres ont restreint leur analyse en adoptant un plan présentant la rupture du contrat de travail dans une partie et celle du contrat de vente dans l'autre. Si la focalisation sur ces deux types de contrats pouvait être acceptée à condition d'être justifiée dans l'introduction cela ne dispensait pas le candidat à réintroduire à partir de ces exemples les analyses et les distinctions plus générales faites ci-dessus. Ce qui fut rarement le cas dans ce type de copies.

De nombreuses copies, enfin, s'arrêtent à un niveau descriptif d'exposé de connaissances sans répondre à une problématique mise en évidence grâce à une véritable analyse du sujet. Les faits qui provoquent la rupture par exemple ont été trop rarement évoqués.

Il est important de rappeler que le droit suppose une connaissance suffisante des concepts et techniques de base (ne pas confondre délai de réflexion et délai de rétractation par exemple) permettant ainsi de dominer son sujet en appliquant un raisonnement rigoureux qui peut alors être enrichi de quelques exemples d'actualité. A défaut, la composition se limite à un catalogue de connaissances approximatives et souvent d'une grande banalité.

Néanmoins il convient de signaler que certains candidats ont fait preuve d'une démarche logique et rigoureuse, les bonnes copies maîtrisant également la forme.

3.2. Commentaires sur la forme

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

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

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

Le jury déplore enfin trop de copies à la syntaxe et à l'orthographe médiocres. La terminologie juridique doit être maîtrisée et utilisée à bon escient. Par ailleurs, les références légales ou jurisprudentielles destinées à illustrer une idée doivent figurer plus explicitement sur les copies. Il faut cependant éviter de recopier les codes si on ne maîtrise pas le sens et la portée des articles cités et surtout ne pas confondre les références législatives et jurisprudentielles, cela montre que certains candidats ignorent l'organisation des codes.

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

4. Conseils aux candidats

Nous rappelons les remarques formulées dans les précédents rapports. En présence d'un sujet de synthèse (très fréquent dans l'épreuve de droit), le candidat doit éviter de se noyer dans les connaissances de détail. Il doit privilégier les principes et règles de base pour mieux les mettre en évidence. Il est donc conseillé de posséder une solide formation en matière de théorie générale du droit, de droit des sociétés, de droit fiscal, de droit du travail, de droit des contrats etc., dans leurs dimensions nationales et communautaires.

Sur le plan méthodologique, il importe impérativement de consacrer un temps suffisant à l'analyse du sujet pour en identifier l'étendue et les composantes. L'essentiel du travail doit porter sur la recherche et la démonstration d'une problématique qui doit justifier un plan et conditionner en permanence la réflexion et l'ordonnement des idées. L'introduction doit comporter une définition ou la présentation des termes du sujet et concepts contenus dans le sujet. Il convient ensuite de situer celui-ci dans un contexte plus général avant de préciser une problématique qui est une question à laquelle il conviendra de répondre en plusieurs étapes justifiant ainsi le plan choisi. La dernière phrase de l'introduction doit alors clairement annoncer le plan retenu ...et suivi !

Enfin, la gestion efficace du temps étant un gage de réussite pour éviter notamment de terminer le devoir par des développements trop généraux, superficiels et confus, nous ne saurons trop conseiller aux candidats d'effectuer des dissertations en respectant les conditions du concours.

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

SUJET : POUVOIR DES ACTIONNAIRES ET MANAGEMENT DE LA GRANDE ENTREPRISE

1. Les résultats

RÉSULTATS D'ENSEMBLE

Nombre de candidats présents 354 (dont 0 copies blanches)

DISTRIBUTION DES NOTES

Moyenne 5,44

Note de la meilleure copie 16

Note la plus basse 0,5

Ecart-type 3,72

RÉPARTITION DES NOTES

	Nombre de copies
0 < note < 5	176
5 ≤ note < 10	126
10 ≤ note < 14	37
Note ≥ 14	15

Le nombre de copies corrigées en 2009 est stable par rapport à 2008 (354 pour 355 en 2008)
L'observation des résultats permet de constater une baisse de la moyenne générale, s'établissant cette année à 5,44 (contre 5,72 en 2008).

2. Analyse du sujet

L'objectif du sujet est de faire réfléchir les candidats sur les liens entre le pouvoir des actionnaires et le management de la grande entreprise (GE). En quoi le pouvoir des actionnaires influence-t-il le management de la GE ? Comment le pouvoir des actionnaires exerce son emprise sur le management de la GE et inversement comment le management de la GE peut limiter les effets du pouvoir des actionnaires ou peser sur celui-ci ?

2.1. Définition des termes du sujet, analyse et enjeux

Certes le sujet est d'actualité dans de nombreuses GE où il s'agit de concilier pouvoir des actionnaires et management de la GE pour améliorer durablement leur performance et assurer leur pérennité, mais cette question est ancienne et traverse les sciences de gestion et la vie des entreprises depuis un siècle. L'enjeu est de concilier les intérêts d'acteurs aux objectifs qui peuvent être différents.

Pour traiter le sujet, il est indispensable d'en définir les termes :

- L'actionnariat :

Plusieurs types d'actionnariat (familial, salarié, particulier, financier, public) mus par des motivations différentes, voire incompatibles sont susceptibles d'influencer directement ou indirectement le management de la GE.

Ces différents types d'actionnariats existent rarement dans leur forme « pure » au sein des GE. L'actionnariat financier, de plus en plus dominant, cohabite ainsi fréquemment avec l'actionnariat familial, et l'actionnariat public va de plus en plus de pair avec l'actionnariat privé.

L'étude de l'actionnariat d'une société doit non seulement porter sur la nature des actionnaires en place mais aussi sur leur importance respective au sein du capital, à l'origine de nombreux jeux de pouvoir. Ceux-ci sont rendus d'autant plus complexes par l'existence de pactes d'actionnaires visant à régir les relations entre les principaux détenteurs du capital.

L'actionnariat peut être traversé par des conflits d'intérêts ou des divergences de vue sur la stratégie de la GE. Ainsi l'intensité du pouvoir des actionnaires est-il fonction de l'homogénéité et de la solidarité de ces membres.

Il semble néanmoins que certaines convergences commencent à émerger dans les attentes respectives des actionnaires. Ainsi, l'exigence de rentabilité n'est plus l'apanage des financiers mais se répand de plus en plus à tout le tissu économique, jusqu'au sein des entreprises publiques confrontées au défi de la « globalisation ». La « Corporate Governance » (Charreaux) fait elle aussi partie des nouvelles « figures imposées ». Enfin, il apparaît que des thèmes à résonance « sociale » seront de plus en plus au cœur des préoccupations actionnariales, dans un contexte de développement durable et de suspicion généralisée de l'opinion publique vis-à-vis des détenteurs du capital des entreprises.

- Le pouvoir des actionnaires :

En synthétisant les multiples tentatives de définition (Weber, Dahl, Katz et Kahn, Pfeffer, Crozier et Friedberg...) le pouvoir apparaît comme la capacité pour certains individus ou groupes (ici les actionnaires) d'obtenir que, dans leurs relations avec d'autres individus ou groupes (les autres parties prenantes de l'entreprise), les termes de l'échange leur soient favorables.

Cette définition met l'accent sur le caractère relationnel du pouvoir. Ainsi celui qui détient le pouvoir, le supérieur, peut contraindre un inférieur à agir, mais celui-ci peut exécuter cette action de multiples manières.

Le pouvoir est lié à l'impossibilité d'éliminer l'incertitude qui règne autour et au sein de l'organisation ; le pouvoir maximum allant à ceux qui contrôlent le mieux les incertitudes cruciales pour l'organisation.

L'expression du pouvoir peut prendre deux tournures :

1. « **Avoir le pouvoir de...** » :

- *Comme avoir le droit de ... (sens juridique).*

Les actionnaires disposent de droits sur l'entreprise. Ils sont présents au sein des organes de direction, nomment ou révoquent le « top management » (Accor, Disney, Alcatel Lucent etc.).

- *Comme capacité de faire, de créer ou de transformer.*

Par exemple les pouvoirs de communication, de convaincre, d'organiser de l'association des actionnaires minoritaires de C.Neuville.

2. « **Avoir du pouvoir sur...** » :

C'est spécifiquement le pouvoir qui a pour objet un ou des individus en tant qu'ils sont capables d'actions volontaires ou en tant qu'ils sont libres.

Pour reprendre M.Foucault (1982) dans « Deux essais sur le sujet et le pouvoir », cela désigne la manière de diriger la conduite d'individus et de groupes. Le pouvoir est de l'ordre du gouvernement c'est à dire de la capacité à structurer le champ d'action éventuel des autres. Il constitue un mode d'action sur les actions des autres en tant qu'ils sont des « sujets libres » (libre de pouvoir choisir).

Le pouvoir des actionnaires dans la financiarisation des stratégies des GE semble relever de cette approche.

- Le management :

1. Dans le dictionnaire :

Synonyme de : manager, piloter, administrer, diriger...

2. Pour Fayol (1916) :

Il est le premier à tenter de construire une théorie de l'organisation pour les dirigeants. Il parle d'administration de l'organisation et identifie cinq groupes différents d'opérations : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler.

3. Pour Tabatoni et Jarniou (1975) :

Le système de gestion d'une entreprise est un agencement dynamique de trois sous-systèmes : la finalisation, l'animation et l'organisation. Cette dernière englobe la répartition des tâches (ainsi que les procédures opératoires correspondantes) et la structuration des rôles (les dispositifs hiérarchiques et statutaires matérialisant les pouvoirs formels).

4. Pour Thiétart (2000) :

Action ou art ou manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler.

5. Pour Evrard et Chiapello (2004) :

Le management ou la gestion d'une organisation est un processus qui permet en tenant compte des ressources disponibles, d'éclairer les choix possibles, de prendre des décisions, d'engager les actions nécessaires et enfin de contrôler et d'évaluer les réalisations.

Le management d'une organisation est un continuum qui va des décisions les plus courantes (management opérationnel) aux options les plus lourdes (management stratégique). Il est alors utile de distinguer les décisions opérationnelles des décisions stratégiques. On distingue également une catégorie intermédiaire, les décisions administratives qui portent sur les questions de structure et d'organisation (Ansoff).

P. Drucker (1999) précise « le domaine du management, sa responsabilité, c'est tout ce qui affecte la performance de l'entreprise et ses résultats, que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur, qu'elle puisse le contrôler ou non ». La notion de performance est au cœur du management et en constitue la finalité première.

- La grande entreprise :

La GE (comme toute entreprise) est une unité économique dotée d'une autonomie juridique qui combine des facteurs de production pour produire des biens et des services destinés à être vendus sur un marché (caractère marchand de sa production) et dont l'objectif principal est le profit.

La GE est souvent définie par des critères quantitatifs (seuils d'effectifs, chiffre d'affaires, montant du capital social etc.). Mais au-delà de ces aspects les plus courants, il convient de retenir dans le cadre de notre sujet comme caractéristiques :

- d'une part, la séparation des fonctions d'assomption du risque et celle de direction de la GE faisant apparaître des relations d'agence ;

- d'autre part, la rapide et simple transférabilité des droits de propriété sur des marchés financiers efficients.

Certaines théories peuvent être mobilisées par le candidat au cours de son travail comme, à titre d'exemples :

- Contrôle du pouvoir : Théorie de l'agence et droits de propriété, gouvernement d'entreprise (Charreaux), théorie de l'enracinement (Shleifer et Vishny), Weber ;
- Sources du pouvoir dans la GE (Berle et Means, Galbraith) ;
- Parties prenantes (Freeman) ;
- Coûts de transaction (Williamson...)
- Courant néo institutionnel (DiMaggio et Powell)
- Approche par les conventions (Orléan) ;
- Théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik) ;
- Théorie du signal (Ross) ;
- Etc....

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

Problématiques possibles :

- Le pouvoir des actionnaires est-il une contrainte ou une opportunité pour le management de la GE ?
- Comment le management peut-il concilier pouvoir des actionnaires et performances de la GE ? Comment manager sous contrainte ?
- Le pouvoir des actionnaires influence-t-il le management de la GE ? Cette influence oriente-t-elle favorablement la GE vers la performance ?
- Est-ce que les actionnaires ont le pouvoir de structurer les pratiques managériales tant au niveau stratégique qu'au niveau opérationnel ?

Après avoir synthétisé en quelques lignes les différentes parties de son exposé et sa réponse à la problématique posée, le candidat peut proposer une ouverture autour des questions suivantes :

Au-delà de la contrainte constituée par le pouvoir des actionnaires, quel rôle et quel avenir pour le « top management » ? Comment lui permettre d'assurer la pérennité de la GE et de lui faire jouer son rôle sociétal ? « Le « blues » du manager : rentabilité à court terme et démarche éthique sont-elles conciliables » ?

2. Le traitement du sujet par les candidats

3.1. Commentaires sur le fond

Les termes du sujet sont souvent mal définis ; ils ne le sont pas du tout dans un certain nombre de copies.

Par ailleurs, les relations entre les termes du sujet ne sont pas évoquées et discutées. De fait, de nombreuses copies sont hors sujet, se centrent sur des propos normatifs sur le pouvoir des actionnaires ou le management et décrivent des théories traditionnelles sans rapport avec le sujet (les courants théoriques sont cités comme un « inventaire catalogue » sans développement réel).

Il convient de rappeler que la problématique ne peut se réduire à la juxtaposition de plusieurs questions (parfois indépendantes et traitées ensuite séquentiellement) mais doit se traduire par

une interrogation clairement formulée à laquelle le candidat se propose d'apporter une réponse argumentée dans le développement.

Trop de copies se contentent d'un plan avec deux grandes parties à l'intérieur desquelles il n'y a pas de progression mais plutôt une accumulation de considérations vagues sans lien avec la problématique.

Le candidat ne devait pas s'en tenir à une vision réductrice du sujet à savoir les relations de pouvoir entre actionnaires et dirigeants. Il fallait s'interroger sur les effets du pouvoir sur le management tant stratégique qu'opérationnel. Par ailleurs, la crise actuelle n'était pas forcément la meilleure accroche concernant l'analyse du pouvoir des actionnaires sur le management car comme précisé ci-dessus, depuis un siècle cette question est au centre des débats sur le management des GE.

3.2. Commentaires sur la forme

De nombreuses copies ignorent encore les règles élémentaires relatives à la dissertation. Les références aux auteurs restent trop souvent inexactes et superficielles.

On observe une recrudescence de fautes d'orthographe et de grammaire dans de très nombreuses copies qui nuisent à la compréhension de l'argumentation et à la qualité du travail. Certaines copies sont particulièrement illisibles et peu soignées. Le style est parfois maladroit et discursif ; l'argumentation reste insuffisante.

Enfin la mobilisation de cas concrets d'entreprises puisés notamment dans l'actualité reste insuffisante, trop superficielle (les cas méritent une analyse approfondie et pas simplement une citation) voire indiquant une méconnaissance notoire du monde de l'entreprise par le candidat. On peut regretter aussi le manque de maîtrise de théories récentes (de 1970 à nos jours). Certains candidats donnent l'impression que les théories des organisations se sont arrêtées dans les années 50.

4. Conseils aux candidats

Les candidats doivent :

- s'attacher à bien délimiter le champ du sujet ;
- se centrer sur les concepts liés au sujet ;
- explorer les relations entre les termes du sujet (importance de la conjonction de coordination « et ») et « jouer » avec les termes du sujet ;
- sélectionner les références pertinentes, en tenant compte des développements théoriques récents, les développer et ne pas se contenter de les énoncer ;
- développer des illustrations (ne pas se contenter de citer quelques noms d'entreprises) ;
- se situer dans le cadre d'une approche managériale et de gestion qui explique mais également propose des solutions, des outils etc..

Les titres des parties doivent être explicites et en rapport avec la problématique traitée ; ils sont à énoncer dans des phrases courtes et synthétiques. Il est demandé d'utiliser un langage soutenu et mobilisant des termes faisant appel aux concepts de l'économie d'entreprise.

Au niveau de la structure des copies :

- l'introduction doit être structurée et articulée (accroche, intérêt et actualité du sujet, étendue du sujet, définition des principaux termes du sujet, problématique claire, annonce du plan) ;
- elle doit être suivie de parties structurées et équilibrées afin de répondre à la question posée ;
- il est nécessaire de faire des transitions entre les parties et entre les sous-parties ;
- il est opportun de prévoir une ouverture du sujet en conclusion.

En guise de préparation, au-delà des enseignements reçus et des ouvrages recommandés, les candidats doivent lire aussi des revues généralistes (par exemple Les Échos, Le Monde - supplément économie, etc.) ou plus managériales (par exemple la Revue Française de Gestion, Économie et Management, L'Expansion Management Review, etc.) pour acquérir les théories et les cas d'entreprise récents nécessaires à la réalisation d'une bonne dissertation.

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

OPTION A : ÉCONOMIE ET GESTION ADMINISTRATIVE

1. Les résultats

RÉSULTATS D'ENSEMBLE	
Nombre de candidats présents	99 copies

DISTRIBUTION DES NOTES	
Moyenne	6,6
Note de la meilleure copie	14,5
Note la plus basse	0,5
Ecart-type	2,75

RÉPARTITION DES NOTES	
	Nombre de copies
$0 < \text{note} < 5$	26
$5 \leq \text{note} < 10$	61
$10 \leq \text{note} < 14$	9
Note ≥ 14	3
Copies blanches	0

2. Analyse du sujet

L'étude de cas avait pour contexte une entreprise industrielle du secteur de l'automobile (l'équipementier EQUIPAUTO).

L'étude de cas abordait plus particulièrement le cas de la restructuration de cette entreprise avec le plan de restructuration, la recherche de mobilité externe et une évaluation a posteriori des actions entreprises.

Le cas 2009, était composé de trois dossiers, concernant respectivement :

- Le plan de restructuration ;
- Le développement de la mobilité externe ;
- L'évaluation du dispositif de gestion de la restructuration.

Dossier 1 (Gestion prévisionnelle de l'emploi et Gestion des relations sociales)

Dans la première série de questions de ce dossier, le candidat devait présenter les principes généraux de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), établir des prévisions de besoins et de ressources en Main d'œuvre (MO) et présenter un argumentaire du service Ressources Humaines (RH) au comité de direction et aux Instances Représentatives

du Personnel (IRP) sur la situation à traiter. Les réponses ont trop rarement intégré la dimension stratégique de la GPEC, se limitant à la prise en compte des fluctuations d'activité. Les prévisions sont assez bien estimées, mais restent sans explications ni analyses complémentaires. L'argumentaire du Directeur des RH (DRH) est souvent réduit à un résumé des faits.

Dans la seconde série de questions, le candidat devait rédiger une note d'information sur le rôle des IRP dans le cadre d'une restructuration entraînant des licenciements économiques, répondre aux objections du directeur financier sur le coût des solutions envisagées et analyser un accord de méthode. Le droit du travail semble mal connu par de nombreux candidats. L'argumentaire du DRH s'appuie sur une situation antérieure (décrite en annexe) mais analyse très peu les conséquences prévisibles de la situation actuelle si elle devait déboucher sur un conflit social. L'accord de méthode (fourni en annexe) semble ne pas avoir été lu attentivement.

Dossier 2 (Les freins à la mobilité externe et Le plan de mobilité externe)

La première série de questions portait sur les théories susceptibles d'expliquer la décision de mobilité externe, les conditions d'employabilité des salariés d'Equipauto et une analyse statistique sommaire portant sur un échantillon de 25 salariés. Les théories sont très souvent limitées à quelques auteurs classiques (Maslow, Herzberg, Vroom...). Les conditions d'employabilité sont confondues avec la démarche à entreprendre pour être candidat à l'embauche dans une autre entreprise. L'analyse statistique est globalement satisfaisante, malgré quelques copies dans lesquelles les pourcentages ne sont pas calculés.

La deuxième série de questions portait sur le processus d'incitation à la mobilité, le repérage de salariés à reclasser, la communication interne sur le sujet et la rédaction d'un courrier destiné à des employeurs potentiels. Les candidats se contentent souvent de rapporter des faits sans chercher une cohérence entre eux et sans faire le travail d'analyse demandé. Cette série de questions a révélé une méconnaissance de la réalité des entreprises, en particulier lorsqu'il s'agit de rédiger des courriers ou de préparer des argumentaires (manque de sens de la mesure).

Dossier 3 (Evaluation statistique du dispositif et Responsabilité sociale de l'entreprise)

La première série de questions portait sur des tests statistiques sur l'efficacité de la cellule de reclassement mise en place dans l'entreprise (les résultats étaient donnés 3 ans après le début de la restructuration). Très peu de candidats ont traité cette partie et ceux qui l'ont fait ont commis beaucoup d'erreurs de manipulation des outils statistiques à leur disposition.

Dans la deuxième série de questions, le candidat devait apprécier la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) d'Equipauto à travers l'accompagnement proposé aux salariés dont l'emploi est menacé et évaluer les risques encourus par le salarié qui refuse de se former. Les réponses ont démontré une méconnaissance des concepts de base la RSE et une incapacité à développer une problématique sur le sujet. La dernière réponse a permis de confirmer que le droit social est également mal connu.

3. Le traitement du sujet par les candidats

3.1. Commentaires sur le fond

Elément positif à souligner :

Une partie des candidats a lu avec attention les rapports de jury antérieurs et a su en tirer profit.

Eléments négatifs à déplorer :

Certaines réponses ne sont pas en adéquation avec le niveau et la qualité attendus à un concours d'Agrégation.

Certains développements laissent apparaître des lacunes importantes au niveau de l'argumentation et des connaissances du fonctionnement des entreprises.

Le contenu des annexes n'a pas toujours été utilisé de manière judicieuse pour permettre une réflexion pertinente.

Certaines copies manquent de sens de l'analyse. Les candidats se situent rarement dans une démarche d'audit ou de diagnostic avant de faire des propositions.

Rares sont les candidats qui ont traité intégralement l'ensemble des dossiers, ce qui dénote globalement une réelle difficulté à réaliser une synthèse des connaissances acquises dans les différents champs de compétences de l'épreuve.

La plupart des copies révèlent un manque de maîtrise des outils mathématiques fondamentaux. Il est regrettable que la majorité des candidats ait renoncé à traiter la partie statistique faisant appel aux tests.

Beaucoup de candidats ne gèrent pas le temps dont ils disposent d'une manière pertinente. Certaines questions périphériques font l'objet de développements abondants alors que d'autres sont survolées voire oubliées.

Les réponses sont très rarement structurées autour d'une problématique clairement énoncée.

3.2. Commentaires sur la forme

Un nombre non négligeable de copies a mis en évidence des erreurs de syntaxe, de grammaire et un vocabulaire très approximatif, ce qui n'est pas compatible avec le futur métier d'enseignant.

Les consignes énoncées dans le sujet ne sont pas toujours respectées. Il convient de bien lire la question posée avant de proposer une réponse.

La qualité des documents proposés par les candidats reste variable et les commentaires (quand ils ne sont pas inexistantes) ne permettent pas de comprendre les conditions de leur utilisation.

Dans beaucoup de copies, les données quantitatives (dossier 1, partie 1) ne sont pas justifiées.

Certaines copies font apparaître des lacunes importantes dans la présentation des réponses (forme) ; un futur enseignant doit s'astreindre à une discipline de présentation et à la rigueur dans sa démarche.

Ces erreurs ou ces défauts révèlent souvent une difficulté à communiquer correctement par écrit, un manque d'esprit de synthèse, un manque de rigueur dans l'argumentation.

4. Conseils aux candidats

Le jury ne peut que répéter les recommandations figurant dans les rapports des sessions précédentes.

- Les candidats doivent s'appropriier le référentiel de l'épreuve pour une meilleure maîtrise des compétences attendues.

- Les candidats ne doivent pas faire d'impasse sur la partie du programme relative aux techniques quantitatives de gestion. La maîtrise des outils statistiques de base est incontournable.

- Les candidats doivent traiter l'intégralité du cas. Cela suppose une gestion du temps acquise par un entraînement régulier à ce type d'épreuve dans les conditions du concours.

- Les candidats doivent lire régulièrement la presse d'actualité, les revues dédiées pour apprécier les apports récents et les thèmes d'actualité. Leur lecture doit permettre aux candidats de disposer d'exemples et de faire le lien entre les théories et les pratiques d'entreprise.

- Les candidats doivent maîtriser une littérature de base en théorie des organisations, en communication, en gestion des ressources humaines, en sciences du management ou de la psychosociologie qui, quels que soient les sujets, alimente la réflexion et sert de support au raisonnement. Les candidats, par la lecture des manuels fondamentaux des premiers et seconds cycles universitaires, doivent se doter d'un minimum de repères et de concepts de base. Il apparaît aussi indispensable de se référer aux textes originaux pour les auteurs majeurs.

- Les candidats ne doivent pas oublier qu'ils se présentent à un concours de recrutement de l'enseignement secondaire ; la présentation des copies, l'expression écrite, l'argumentation traduisent des aptitudes pédagogiques à communiquer.

- Les candidats doivent apprendre à développer des capacités d'analyse critique des documents fournis en annexe.

- Les candidats doivent apprendre à lire attentivement des consignes données pour optimiser leurs réponses.

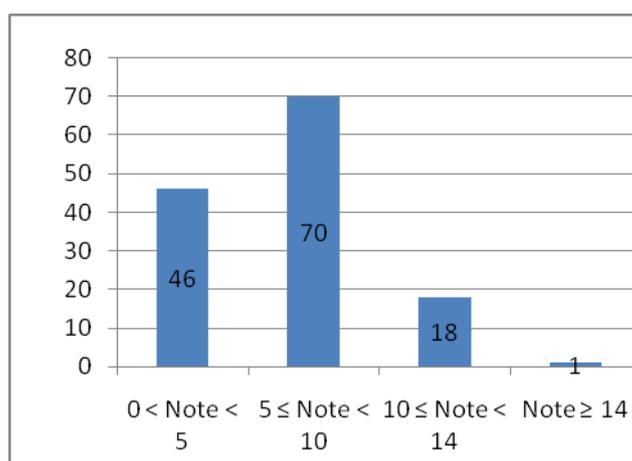
L'étude de cas est sélective, dans la mesure où elle valorise les capacités de synthèse, d'analyse, d'argumentation et de réflexion.

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

OPTION B : ÉCONOMIE ET GESTION COMPTABLE ET FINANCIÈRE – ÉPREUVE ÉCRITE

1. Les résultats

Résultats d'ensemble		
Session	2008	2009
Nombre de candidats présents	165	135
Moyenne	7,10	6,16
Note de la meilleure copie	15,50	14,50
Note la plus basse	0,00	0,50
Écart-type	3,35	3,28



Le nombre de candidats ayant composé en option B a décru pour cette session (135 copies en 2009) reprenant ainsi une tendance longue (240 copies en 2006, 280 copies en 2005, 313 copies en 2004). Nous regrettons une division par plus de deux du nombre de candidats ayant composé pour cette épreuve depuis 2004.

La moyenne des notes revient à un niveau plus faible (6,16) avec un écart-type toujours important (3,28) mais relativement constant. Le nombre de copies obtenant une note supérieure ou égale à 10 est de 14% (pourcentage beaucoup plus faible que les années précédentes – 22% en 2008). De toute évidence, les bons travaux pour cette épreuve ont fait défaut pour cette session. Ce constat est d'autant plus significatif que les candidats ont pour un plus grand nombre rédigé des réponses pour l'ensemble du sujet contrairement aux années passées.

En conclusion, l'opportunité de réussir ce concours devient, pour les futures sessions, beaucoup plus grande pour des candidats *sérieusement* préparés.

2. Analyse du sujet

L'étude de cas de l'option B porte en 2009 sur un groupe fortement intégré ayant son activité dans l'industrie du spectacle sportif (football).

Le cas est organisé en quatre dossiers indépendants, sensiblement égaux en volume de travail, permettant d'évaluer un large domaine de connaissances et de compétences relevant de l'option B : la finance (premier et deuxième dossier), la comptabilité financière (premier et troisième dossier) et le contrôle de gestion (quatrième et dernier dossier).

Le **premier dossier** propose au candidat l'étude de documents de synthèse centrée sur le tableau de flux de trésorerie consolidé établi selon le référentiel IFRS. Le candidat doit retrouver et expliciter certaines 'cases' du tableau de flux (questions un, deux, trois et cinq), procéder à son commentaire. Pour achever ce dossier, un travail indépendant est proposé relatif à la définition et au calcul du goodwill dans une situation de variation du périmètre de l'ensemble consolidé.

Le **deuxième dossier** relève du domaine financier. Il est centré sur l'analyse de l'opportunité de décision d'investissement dans un univers présentant différentes options. Le candidat doit savoir calculer des valeurs actuelles nettes dans des situations simples (sans option) et plus complexes (prise en compte des options dans le calcul des valeurs actuelles nettes). Une importante annexe technique est fournie au candidat.

Le **troisième dossier** concerne la comptabilité financière. Le candidat est amené à réfléchir sur les notions d'actif (incorporel) et de passif (externe) dans le cadre des contrats passés avec les joueurs. Ce dossier permet de mesurer la connaissance des candidats relative à la nouvelle réglementation comptable.

Le **quatrième dossier** propose dans une première partie d'analyser les coûts de formation des joueurs en centre de formation et l'opportunité d'autonomiser la gestion du centre de formation. La seconde partie vise à construire un tableau de bord de pilotage stratégique du centre de formation. Une abondante documentation est fournie.

Cette étude de cas fait appel à des concepts et techniques de gestion de base mais aussi à des connaissances approfondies dans un environnement juridique varié. Le jury regrette que de **nombreux candidats n'apprécient pas correctement l'environnement juridique** permettant d'axer correctement les réponses, ne se saisissent pas mieux de la réalité économique du cas d'espèce ainsi qu'une tendance marquée à des formes variées de paraphrase (un impôt différé est un impôt payable ... plus tard). Il apprécie cependant leur effort de présentation et de lisibilité des travaux.

3. Le traitement du sujet par les candidats

3.1. Commentaires sur le fond

PREMIERE PARTIE : « Analyse financière des comptes consolidés établis en norme IFRS »

Cette partie est celle qui a fait l'objet du taux de réponse le plus important et du meilleur résultat.

La première question demande de compléter un tableau de flux de trésorerie consolidé en norme IFRS. Elle exige un examen approfondi des annexes fournies et prépare à la question six (commentaire du tableau de flux). **Les questions deux et cinq** demandent d'expliquer certains chiffres du tableau de flux à partir de documents consolidés annexés.

Ces travaux ont généralement fait l'objet d'un travail correct, peut-être pénalisant en temps de travail pour certains candidats, le temps d'analyse et de compréhension des documents pouvant être élevé. Le commentaire (question six) est généralement correct.

Les questions trois et quatre présentent des caractéristiques différentes : le candidat doit montrer sa compréhension des comptes consolidés à travers les notions de « Quote-part du résultat net des entreprises associées » et d' « Impôts différés » ainsi qu'un embryon de connaissance des normes IFRS (notion d'actifs/passifs courants/non courants) relatif à la norme IAS 1. « Présentation des états financiers ».

La prestation des candidats est ici beaucoup plus faible car elle manifeste trop souvent une méconnaissance des comptes consolidés (non prise en compte de la notion d'influence notable, méconnaissance de la notion d'impôt différé) et une très forte propension à la paraphrase. Comme dans le dossier trois, la prestation des candidats montre une méconnaissance des textes réglementaires et une certaine allergie à des connaissances juridiques claires.

La question sept demande de présenter et de calculer la notion de goodwill. Il s'agit d'une question beaucoup plus délicate puisque elle nécessite (1) la connaissance de la notion de goodwill, (2) son calcul en norme IFRS 3 « Regroupement d'entreprise » et (3) la compréhension de la situation exacte de calcul (il s'agit d'une variation de périmètre et non d'une entrée dans le périmètre).

Le point (1) est connu de la plupart des candidats mais les points (2) et (3) ne sont quasiment pas traités. La plupart des calculs effectués (peu de copies) le sont en réglementation française (règlement CRC 99-02) et dans la situation d'une entrée dans le périmètre (et non de variation).

DEUXIÈME PARTIE : « Analyse et gestion des risques liés aux contrats de joueurs »

Cette partie a posé beaucoup de problèmes aux candidats et seule la première question a fait l'objet d'un traitement par la plupart d'entre eux.

La première question est relative au calcul de la valeur actuelle nette (VAN) de deux projets d'investissements dans des contrats de joueur. Le premier calcul demande une analyse approfondie des flux de trésorerie futurs et le second calcul fait référence à des VAN probabilisées.

Les candidats manifestent ici une connaissance du calcul des VAN mais sont fréquemment imprécis (datation des flux, prise en compte ou non des amortissements, effet des économies d'impôt, projection des flux, prise en compte des flux terminaux) et font preuve d'un défaut d'organisation dans la présentation de leur calcul, générateur lui aussi probablement de perte de temps.

Les questions deux et trois demandent de la part du candidat l'assimilation d'une annexe relative à une technique d'évaluation des options (mais d'autres solutions techniques pouvaient être proposées). Une lecture attentive devait permettre de répondre à la question posée pas à pas.

Ces questions sont par contre très peu et très mal traitées. Elles montrent un défaut de lecture et de compréhension d'un annexe méthodologique qu'il suffisait de suivre au pied de la lettre. Un candidat au professorat de gestion doit être capable d'analyser un texte de nature scientifique et de la mettre en application, les connaissances en ce domaine évoluant beaucoup.

TROISIÈME PARTIE : « Analyse comptable des contrats des joueurs professionnels »

Cette partie était en fait sans grandes difficultés et supposait la (bonne) connaissance des nouveaux (?) textes comptables en matière d'actifs et de passif dans un contexte spécifique (actifs incorporels : contrats de joueur). *Le taux de réponse est le plus faible sur ce dossier* (en moyenne, guère plus d'un candidat sur deux répond aux questions). La prestation des candidats est réellement trop faible sur ce type de questionnement simple.

La première question fait référence aux sources légales et réglementaires des comptes sociaux. Les lois et règlements semblent pour certains candidats des notions inconnues. De fait, ils ne comprennent probablement pas la question. Le taux de non-réponse est particulièrement important (la loi comptable, le décret comptable, le plan comptable sont les notions attendues).

Les **questions deux à sept** portent sur les actifs incorporels amortissables (questions deux à cinq) ainsi que sur les passifs (questions six et sept). Il est demandé de définir les termes et d'appliquer ces définitions à des cas d'espèce.

Ces questions connaissent un meilleur sort. Néanmoins, de nombreuses incohérences entre les définitions et l'application des définitions aux cas concrets doivent être notées. D'autre part, le règlement sur les passifs est moins connu des candidats. Enfin de nombreuses discussions et argumentations font défaut, les candidats s'en tenant trop fréquemment à des réponses peu justifiées. Il en est ainsi par exemple du traitement pour le joueur AD qui oblige le candidat à discuter sur le rattachement des frais accessoires ayant la nature de frais d'intermédiaires (plusieurs solutions sont envisageables et la discussion est attendue) et le joueur MB qui fait l'objet d'un échange d'actif (problèmes spécifiques d'évaluation).

QUATRIÈME PARTIE : « Contrôle de gestion du centre de formation »

Ce dossier permet d'évaluer les capacités du candidat en matière de calcul de coût et de résultat d'un centre de formation (dossier 1) ainsi qu'en matière d'élaboration d'un tableau de bord de pilotage stratégique de ce même centre de formation (dossier 2).

Très différents par nature, ces deux dossiers connaissent de fait un traitement contrasté : les candidats manifestent de nombreuses difficultés liées à leur manque d'immersion dans le cas concret pour le premier dossier (partie du sujet la plus mal traitée) mais parviennent à un traitement minimal(iste) dans le dossier 2.

La question un a posé beaucoup de problèmes aux candidats. Ils ont souvent oublié que calculer un coût ne se réduit pas à la prise en compte des coûts directs. Le candidat devait poser des hypothèses de calcul (répartition dans le temps de la période de formation), tenir compte de produits liés (indemnités de formation reçues venant abaisser le coût) et de coûts liés (le coût de formation des joueurs formés qui ne sont pas devenus professionnels doit être imputé sur le coût de formation de joueurs qui le deviennent).

La question deux est partiellement liée à la première. Le taux de réponse est donc faible car les candidats ont senti qu'ils ne répondaient pas de manière satisfaisante à la première.

Les **questions trois et quatre** impliquaient une lecture attentive des annexes proposées. Il était demandé de détailler des critères de classement des centres de formation par la direction technique nationale (DTN) (question trois) et de montrer les points forts et faibles du centre de formation du FC (question quatre). Elles ont fait l'objet d'un traitement plus soutenu. Mais ce traitement aboutit à trop de paraphrase et à un manque de discussion sur la méthodologie des outils de benchmarking.

La **question cinq** demande d'associer objectif stratégique et tableau de bord stratégique. Le traitement de cette question est souvent un calque des questions précédentes sans le recul nécessaire. Il convient ici de faire appel aux notions de management (facteurs clefs, cœur de métier...) de façon à structurer logiquement le tableau plutôt que de reprendre les éléments énoncés à la question trois qui ne correspondent pas à la situation particulière du club FCL (analysée à la question quatre).

3.2. Commentaires sur la forme

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

Certaines copies sont rédigées avec soin comme le rapport du jury précédent le recommandait :

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

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

Ces erreurs ou ces défauts sont souvent révélateurs d'une difficulté à communiquer correctement par écrit, d'un manque d'esprit de synthèse et d'un défaut de connaissances fondamentales dans les différentes matières qui composent la gestion des entreprises et organisations. Un cas tiré d'une situation concrète doit nécessairement faire appel à une appréhension correcte de la situation juridique et économique.

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

considérations sur la forme ne doivent pas être prises à la légère. La forme révèle souvent une « personnalité pédagogique ». Fort heureusement, certains candidats ont bien compris ces préoccupations et proposent une copie d'excellente qualité.

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

Enfin des efforts ont été fournis quant à la lisibilité des copies et il est heureux de constater que des souhaits soient partiellement exaucés.

3. Conseils aux candidats

Le jury ne peut que rappeler certaines règles élémentaires :

- la compétence se construit par le travail ;
- le travail efficace repose sur l'analyse et la réflexion ;
- la réflexion suppose un détour par les **livres** et les revues, **un retour sur les connaissances de base du domaine concerné.**

Le problème essentiel de la majorité des candidats est le manque de préparation. C'est pourquoi les conseils du jury sont assez simples. Les candidats doivent :

- **Maîtriser les connaissances fondamentales** et cela dans tout le champ disciplinaire de l'option B : comptabilité, gestion, finance et droit commercial mais aussi outils mathématiques de gestion, système d'information comptable, audit, ... ; la préparation du candidat doit être équilibrée sur ces différents thèmes car les travaux rédigés qui fournissent des prestations satisfaisantes sont généralement ceux qui portent sur l'ensemble des thèmes proposés ;
- Améliorer leurs connaissances techniques, en se tenant au courant de l'actualité et des évolutions en matière de réglementation comptable et financières ; cette session demandait par exemple une connaissance précise du règlement CRC 2004-06 et CRC 2000-06 concernant les actifs et les passifs ainsi que des connaissances en matière d'évaluation des options ;
- Développer une réflexion sur l'intérêt et la pertinence de ces outils et de ces méthodes dans un contexte donné (partie IV).

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

OPTION C : ECONOMIE ET GESTION COMMERCIALE

1. Les résultats

RESULTATS D'ENSEMBLE

Nombre de candidats présents : 171

DISTRIBUTION DES NOTES

Moyenne :	7,33
Note de la meilleure copie :	12.5
Note la plus basse :	0.5
Écart-type :	2,66

REPARTITION DES NOTES

	Nombre de copies
0 < Note < 5	26
5 ≤ Note < 10	115
10 ≤ Note < 14	30
Note ≥ 14	0

L'année 2009, contrairement aux deux années précédentes (- 7 % en 2007 ; - 30 % en 2008) connaît une hausse substantielle du nombre de candidats (+ 13 %). Le nombre de postes mis au concours (20) dans l'option C est identique à celui de 2008. La moyenne des copies est en légère progression (7.10 en 2008) et confirme une amélioration globale des copies. Cette progression trouve sa source dans une assez bonne capacité à communiquer et à traiter des données qualitatives. En revanche, l'exploitation des données quantitatives est très insuffisante et révèle des lacunes importantes. Avec un écart type de 2,66 la dispersion des notes est légèrement plus forte qu'en 2008.

Le poids des copies très faibles (note < 5) confirme la régression amorcée en 2008 : 22 % en 2007, 14,5 % en 2008, et 15 % en 2009. Avec 67 %, le deuxième groupe de note reste très majoritaire. Enfin, le troisième groupe de copies confirme la progression entamée depuis 2008 (13 %) pour atteindre 17.5 %. Il n'y a pas de copies très satisfaisantes (note ≥ 14).

2. Analyse du sujet

L'étude de cas de l'option C en 2009 porte sur l'enseigne Nature et Découvertes.

Cette étude de cas permet d'aborder différents aspects du marketing en général et du marketing de la distribution en particulier. Nature et Découvertes est une enseigne récente au concept inédit « d'enseigne naturaliste » qui propose des produits et services essentiellement destinés aux besoins des urbains. Trois dossiers permettent au candidat d'apprécier cette originalité. Le premier dossier permet d'appréhender ce concept. Le deuxième dossier porte sur la stratégie de distribution à travers l'analyse du point de vente, un diagnostic

marchandisage et les problématiques posées par la vente multi canal. Enfin, le troisième dossier permet d'apprécier le marketing relationnel mis en place par l'enseigne tant d'un point de vue qualitatif que quantitatif.

Premier dossier : Le concept Nature et Découvertes

Cinq axes composent ce dossier.

Le premier axe concerne l'analyse des forces et des faiblesses du concept de N&D. Les concepteurs du sujet attendent d'abord une définition du « concept » puis une analyse structurée des forces et faiblesses. Les candidats sont guidés dans leur structuration par le libellé de la question qui précise les éléments d'études qu'il convient de prendre en compte. Il convient ici d'insister sur l'originalité du concept à travers l'image d'innovateur crédible à travers la politique de qualité environnementale et le maintien d'une offre renouvelée en grande partie chaque année. Néanmoins ce concept comporte des aspects relativement complexes en raison notamment de la taille excessive de l'offre défavorable en termes de mémorisation du concept et des occasions d'achat (essentiellement des cadeaux) qui affectent le montant du panier moyen potentiel. Les annexes fournissent d'autres éléments complémentaires.

Le deuxième axe permet d'étudier la nature et les limites des techniques d'analyse des données permettant d'aboutir à une typologie indiquée. Il s'agit ici de qualifier d'abord la typologie ascendante utilisée, de l'explicitier et d'indiquer les limites telles la « prédictivité » limitée, le caractère subjectif de la délimitation des classes, l'instabilité des résultats... concepteurs souhaitent ici apprécier la maîtrise de la segmentation et les limites de cette approche.

Le troisième axe porte sur des études et techniques d'analyses complémentaires permettant à N&D de prendre en compte plusieurs éléments (valeurs citoyennes, concurrence, potentiel d'évolution de la marque) Les concepteurs attendent du candidat qu'il mentionne des techniques d'étude, des outils de veille et d'analyse prospective. Les concepts utilisés dans la question doivent évidemment être définis avant d'y répondre.

Le quatrième axe porte sur l'écart entre le positionnement voulu et le positionnement perçu. Ces notions doivent être définies. L'analyse des annexes montre une réelle complexité du concept de N&D et de son affichage. Il ressort par exemple que les activités liées à l'engagement sociétal de l'entreprise ne constituent pas un élément saillant de l'image en raison d'une notoriété insuffisante de ces activités.

Enfin le cinquième axe permet au candidat de faire des propositions et de les justifier sur les axes d'évolution de la stratégie. Les concepteurs attendent ici que le candidat réponde à la problématique sous-jacente à cette partie : comment N&D peut-elle concilier les objectifs de croissance et le développement durable à travers sa stratégie marketing ? L'objectif de croissance (ou de pérennité) nécessite de faire rentrer le concept de N&D dans le quotidien des clients et du foyer et pas seulement à travers des occasions d'achat spécifique. La fidélisation, la communication sont évidemment des éléments moteurs de cette stratégie.

Second dossier : Le point de vente et le site internet

Trois sous-parties composent ce dossier.

La première porte sur l'identité visuelle et l'agencement du point de vente. N&D a mis en place un dispositif d'aménagement du point de vente dont plusieurs photos figurent en annexe. Il s'agit dans un premier temps de présenter les principes généraux d'aménagement

d'un point de vente (aspects commerciaux, logistiques, implantation des rayons) et de vérifier à travers le dispositif mis en place en quoi N&D respecte ces principes. Par ailleurs les points de vente sont en libre service ce qui explique également les spécificités de cet agencement. Enfin, N&D utilise les principes du marketing sensoriel dans toutes ses dimensions. Une grille d'évaluation « visite mystère » est demandée au candidat afin d'apprécier la perception du point de vente. Cette grille n'est pas un questionnaire permettant d'étudier la satisfaction des clients. Ce support est utilisé par des enquêteurs se mettant à la place des clients afin d'évaluer plusieurs critères tels l'accessibilité, la construction des univers, l'aménagement des espaces selon les principes figurant en annexe. Le candidat doit ensuite proposer des indicateurs permettant de mesurer l'efficacité de cet agencement. Il s'agit de présenter différents indices tels les indices de passage, d'attention, de manipulation, d'achat, d'attractivité.

Le deuxième sous-dossier porte sur le merchandising chez N&D. Dans un premier temps le candidat est interrogé sur la pertinence des indicateurs traditionnellement utilisés dans le monde de la distribution tels la productivité ou la rentabilité du linéaire. Ces indicateurs semblent peu adaptés en raison de l'aménagement du point de vente en univers avec un mobilier, un éclairage... Dès lors ce n'est pas la visibilité du produit qui importe mais l'attractivité qu'il suscite grâce à la théâtralisation de l'espace. Les indices de sensibilité semblent particulièrement appropriés. Les questions portant sur les diagnostics du rayon « produits de la ruche » et « produits de la maison » permettent de réaliser ces calculs d'indice de sensibilité.

Le troisième sous-dossier permet d'analyser les problèmes découlant de la coexistence des deux canaux de distribution. Les indices les plus communément admis pour évaluer un site sont : nombre de visiteurs, nombre de clics, taux d'achat etc... La coexistence d'un site marchand et de points de vente traditionnels présente différents avantages tels la visibilité commerciale, le développement de la notoriété, la complémentarité et la synergie. Des inconvénients apparaissent néanmoins : le risque de cannibalisation, le risque d'incohérence, la définition d'une offre spécifique pour chaque canal... Cette coexistence a des implications managériales qu'il convient de souligner dans la dernière question de cette partie : définition d'une politique de prix, communication, choix des informations diffusées au travers des canaux, organisation logistique, rôle des vendeurs en magasin...

Troisième dossier : Le marketing relationnel chez Nature et Découvertes

Trois sous-dossiers composent ce troisième dossier.

Le premier a pour objectif d'apprécier le niveau de connaissance des candidats sur le marketing relationnel. Les concepteurs souhaitent une définition précise puis une appréciation de la pertinence de l'intégration du marketing relationnel par N&D. Cette intégration permet à l'enseigne de créer du trafic en magasin grâce à des campagnes ciblées, de connaître ses clients et d'affiner ses programmes de fidélisation, de conforter son image, d'informer etc....

Le deuxième sous-dossier permet d'illustrer cette intégration du marketing relationnel par l'évaluation quantitative d'un dispositif mis en place à l'occasion des fêtes de fin d'années. La rentabilité suppose un calcul des marges brutes dégagées, un calcul des taux de retour et enfin un calcul des coûts de prospection et une évaluation globale de l'opération. Des commentaires spécifiques aux prospects et aux clients permettent d'affiner l'analyse. Une telle opération peut être renouvelée si l'offre est mieux ciblée et si la communication est réellement réfléchie. Le troisième sous-dossier porte sur la fidélisation et l'évaluation de la valeur économique du client « instant nature ». Une annexe décrit le processus qu'il convient d'adopter pour réaliser les différents calculs. Les recommandations pour développer la valeur client portent sur l'exploitation des données d'une part et sur la création d'une offre attractive et ce dans le

respect de la culture de l'enseigne d'autre part. Par ailleurs une étude figurant en annexe donne plusieurs pistes pour rendre opérationnels les leviers relationnels mis en évidence. Il s'agit de faire des propositions concrètes pour chacun des leviers. Par exemple, « faire participer les clients » : les impliquer dans la vie de la marque à travers des clubs, des activités, des projets, développer des jeux virtuels, des forums, etc.

3. Le traitement du sujet par les candidats

3.1. Commentaires sur le fond

L'étude de cas proposée aux candidats permet de mobiliser des connaissances théoriques de base, de développer leur esprit de synthèse et d'analyse et enfin de mettre en œuvre des techniques marketing. La richesse des données figurant en annexe nécessite un véritable retraitement de l'information. Une simple lecture des données quantitatives est évidemment insuffisante. Les trois dossiers soumis aux candidats permettent d'évaluer l'aptitude du candidat à exploiter des données chiffrées et à formuler des recommandations ou des préconisations. L'incapacité du candidat à réaliser les calculs nécessaires rend évidemment les préconisations au mieux approximatives, au pire inadaptées.

Un grand nombre des questions posées dans le cas n'ont pas fait l'objet d'une réflexion sur leur libellé. Les termes « concept », « valeurs », « territoire de marque », « marketing relationnel » par exemple nécessitent d'être définis avant de mettre en place une argumentation cohérente. La partie sur le merchandising, d'un niveau très accessible, laisse entrevoir de graves lacunes sur une partie importante du programme de l'agrégation. La troisième partie montre de graves insuffisances dès lors qu'il convient de procéder à un raisonnement et à une démonstration mathématique. La valeur client est un concept faisant l'objet de nombreuses études. Il n'est pas concevable que les candidats ignorent les notions d'attrition ou d'actualisation par exemple.

Paraphraser les données fournies dans les annexes du cas n'est pas acceptable. Si des encadrés et des tableaux de synthèse sont les bienvenus dans les copies (par exemple dans l'analyse des forces et faiblesses), ils ne doivent en aucun cas remplacer les explications logiques et théoriques que les candidats ont l'obligation de fournir pour justifier leurs choix. Il est indispensable de formuler un jugement dénué d'ambiguïté en analysant méthodiquement les éléments qualitatifs et quantitatifs fournis dans les dossiers.

3.2. Commentaires sur la forme

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

Les candidats doivent faire apparaître de manière très claire leurs connaissances théoriques avant de les exploiter dans le cadre du problème à résoudre. Il convient en effet de montrer au correcteur que les réponses données s'appuient sur une maîtrise des concepts utilisés. Le

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

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

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

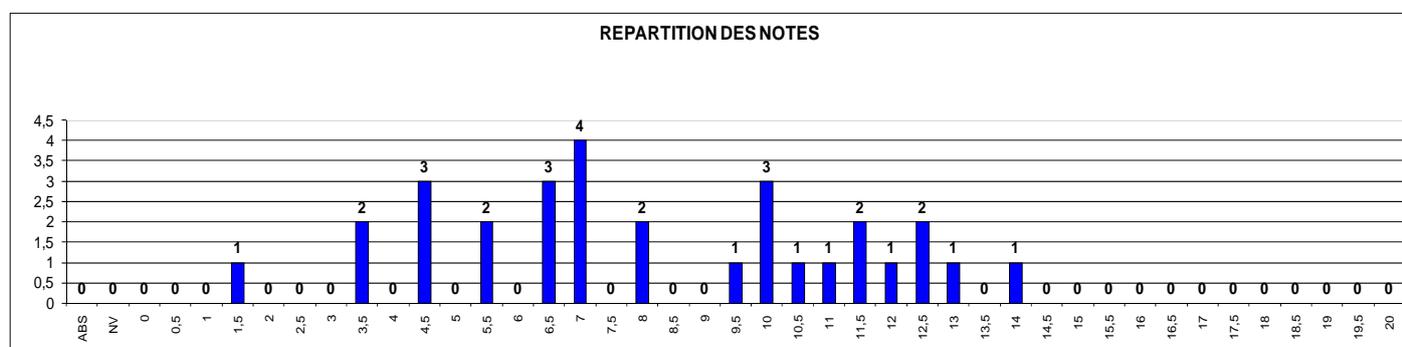
La nature de cette épreuve (écrit) suppose le respect des règles de base de la communication écrite : présentation, syntaxe, style. Les abréviations doivent être limitées, voire supprimées, les principaux éléments mis en valeur. Le jury observe une amélioration globale de la forme et de la présentation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

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

OPTION D : ÉCONOMIE, INFORMATIQUE ET GESTION

1. Les résultats

RÉSULTATS D'ENSEMBLE	
Nombre de candidats présents	30
DISTRIBUTION DES NOTES	
Moyenne	8,15
Note de la meilleure copie	14
Note la plus basse	1,5
Écart-type	3,23



$0 < \text{note} < 5$	6
$5 \leq \text{note} < 10$	11
$10 \leq \text{note} < 14$	12
Note ≥ 14	1

L'effectif des candidats qui ont composé a légèrement augmenté (+ 20 %) par rapport à 2008 après une baisse constante depuis 5 ans ; rappel 2008 (25), 2007 (41), 2006 (54), 2005 (52), 2004 (61) et 2003 (75), ce qui représente quand même une baisse de plus de 50 % en 5 ans.

La moyenne des notes obtenues (8,15) est en amélioration par rapport à 2008 (7,40 en 2008, 6,22 en 2007 ; 7,62 en 2006 ; 6,8 en 2005 ; 6,37 en 2004).

L'écart type (3,23) reste stable par rapport à l'année dernière (3,46 en 2008 ; 3,24 en 2007 ; 5,3 en 2006), marquant une grande diversité des candidats. La meilleure note (14) reste stable (14 en 2008, 15 en 2007, 17 en 2006). La plus basse note (1,5) reste stable (1 en 2008, 0,5 en 2007, 1 en 2006).

2. Analyse du sujet

Le sujet d'écrit 2009 s'intéressait à la mise en place du projet Velib'.

Le sujet invitait les candidats à proposer une analyse argumentée sur quatre thèmes : l'étude des solutions et la prise en compte des risques informatiques, l'architecture de la solution, la gestion de la maintenance et l'intégration de l'API *Google Maps* dans le site *web*.

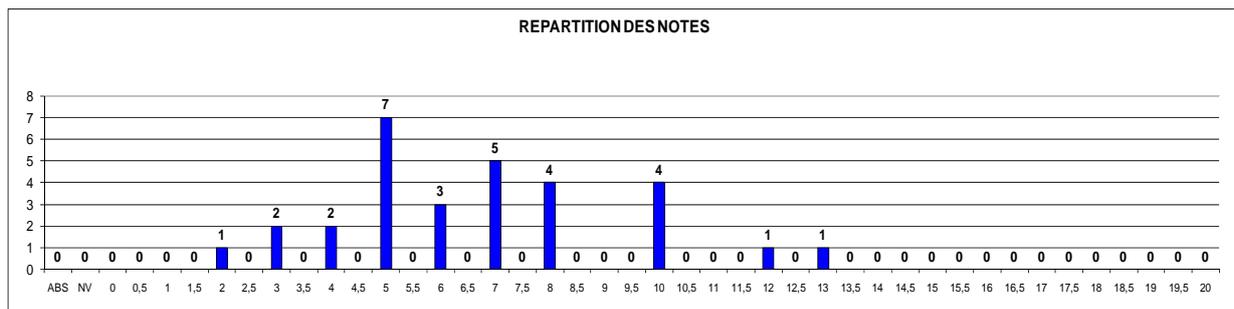
Cette étude a permis d'évaluer un panel de connaissances recouvrant le management du SI, la modélisation, les bases de données, les architectures techniques et applicatives et le développement d'applications.

3. Le traitement du sujet par les candidats

3.1. Commentaires sur le fond

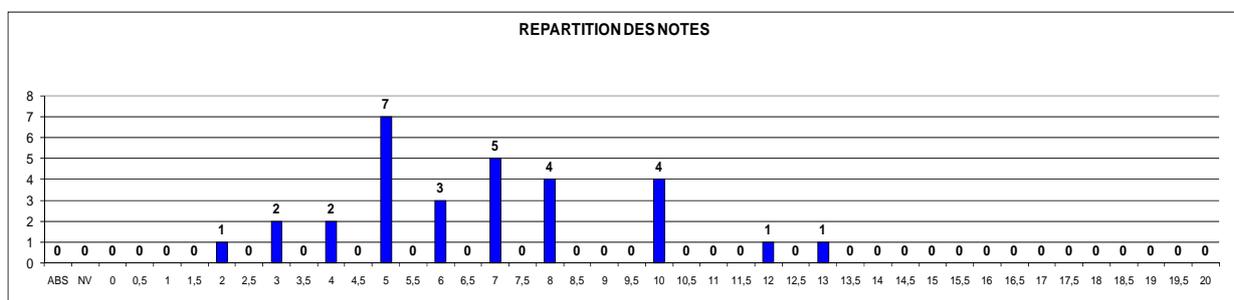
Dossier 1 : Dimension SI

Ce dossier a été traité par tous les candidats. Les résultats (ramenés à une note sur 20) se répartissent de façon assez déséquilibrée (moyenne : 6,7 ; écart-type : 2,61) entre 2 et 13.



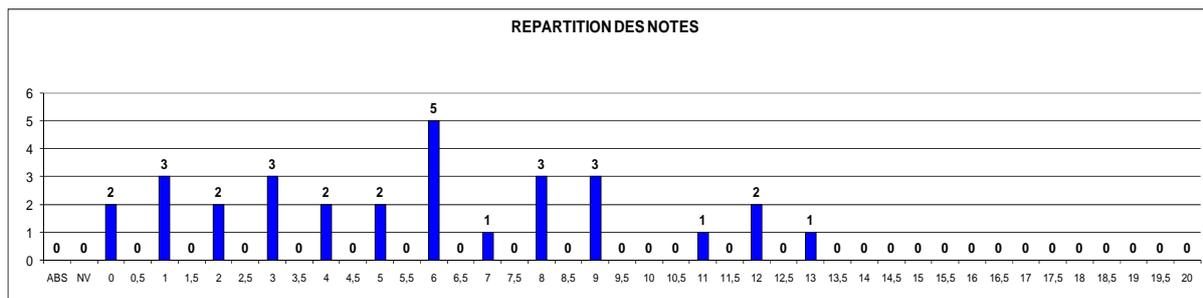
Dossier 2 : Dimension technique - Architecture

Ce dossier a été traité par tous les candidats. Les résultats (ramenés à une note sur 20) se répartissent de façon très équilibrée (moyenne : 7,73 ; écart-type : 4,0) entre 1 et 16.



Dossier 3 : Dimension technique - Conception

Ce dossier a été traité par l'ensemble des candidats, mais souvent de façon incomplète (question 3.2 et 3.6 traitées par seulement 20 candidats). Les résultats (ramenés à une note sur 20) se répartissent de façon équilibrée (moyenne : 5,67 ; écart-type : 3,65) entre 0 et 13.



Les première et troisième questions demandaient la réalisation d'un modèle de domaine. La grande majorité des candidats a répondu en exploitant le formalisme Merise, voire le modèle relationnel, seuls quelques candidats exploitant la notation UML demandée. Cette partie a été la moins bien traitée, amenant le jury à s'interroger sur la maîtrise des fondamentaux en la matière. Peu de candidats ont vu ou été capables d'exprimer la distinction à faire entre le concept de « type de pièce » comme composant d'un modèle de velib' et celui de pièce entrant dans la composition d'un velib' alors que les demandes de justification amenaient naturellement à se poser cette question. De nombreux candidats ne maîtrisent manifestement pas les bases de la conception et les formalismes associés. Le jury a notamment été très surpris de la mauvaise exploitation de l'héritage pour distinguer fournisseur référencé ou non pour un type de pièce et encore davantage de la présence d'un attribut prix dans l'entité fournisseur par exemple.

La deuxième question portait sur la méthode Kanban mise en œuvre pour la gestion des pièces nécessaires à la maintenance. Peu de candidats ont été capables de fournir une définition de cette méthode, d'en rappeler les principes et de montrer leur pertinence dans le cadre de cette gestion.

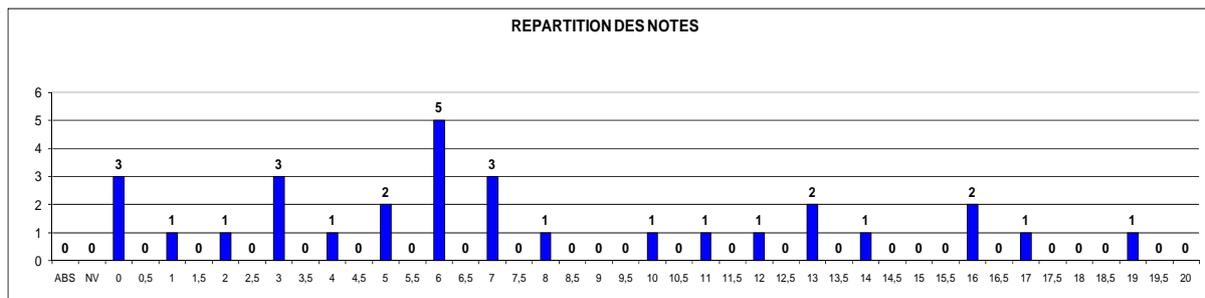
La question 3.4 (requêtes SQL) a été traitée dans quasiment toutes les copies (avec quelques erreurs dans l'exploitation des vues), mais la série de requêtes correspondant à la question 3.5 n'a pas connu le même succès faute d'une analyse suffisante du problème ou de la maîtrise d'une démarche de résolution de problème. La fonction de regroupement (et l'emploi de la clause HAVING) reste mal maîtrisée.

Face à des requêtes qui sont souvent complexes, le jury recommande aux candidats :

- de ne pas hésiter à décomposer le problème à résoudre en mobilisant la notion de vue : la création de vues puis l'écriture d'une requête manipulant ces vues permet souvent de réduire la difficulté en exprimant séparément les différentes étapes menant au résultat ;
- de se forcer à expliquer leur démarche et leurs choix.

Dossier 4 : Dimension technique - Développement

Ce dossier a été traité, souvent très partiellement (question 4.4 et 4.5 traités par seulement 14 et 12 candidats), par 26 candidats sur 30. Les résultats (ramenés à une note sur 20) sont en augmentation grâce notamment à quelques excellentes réponses (moyenne : 7,53 ; écart-type : 5,31) entre 0 et 19.



La première question portait sur la détermination des avantages et inconvénients de l'utilisation d'une API comme *Google Maps* pour le développement. Les réponses ont largement couvert le champ technique en oubliant d'aborder les autres dimensions (incidence sur le mode de développement, sur le coût, sur la sécurité, ...).

La deuxième question consistait en l'analyse d'une portion de code. Cette partie a été dans l'ensemble correctement traitée, même si on peut regretter le manque de synthèse de nombreux candidats qui se sont contentés de paraphraser les contenus des différentes lignes sans faire apparaître le but de la portion de code (affichage de stations sur une carte).

La troisième question demandant la représentation graphique de l'arbre DOM correspondant à un fichier XML. Elle a été traitée par presque tous les candidats avec des bonheurs variables puisque le jury a même trouvé des schémas conceptuels en guise de réponse.

La quatrième question (algorithme de parcours d'un arbre en profondeur) n'a été traitée que par la moitié des candidats, très peu proposant une solution cohérente s'appuyant sur la récursivité.

L'écriture de la fonction demandée dans la cinquième question a donné lieu à une dichotomie de réponses, une petite partie seulement des candidats maîtrisant les compétences attendues (exploitation des paramètres, compréhension des structures utilisées).

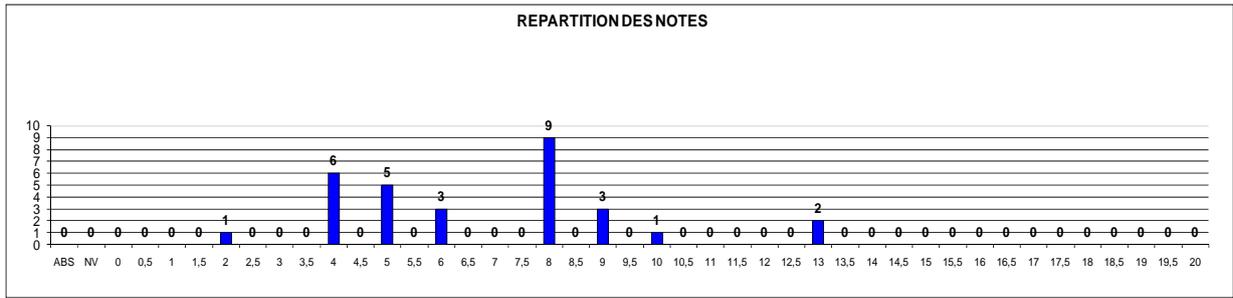
3.2. Commentaires sur les compétences mobilisées

Le jury a fait cette année le choix de mobiliser les compétences en management des SI essentiellement dans le dossier 1 compte tenu de son utilité pour la compréhension des autres dossiers. Les questions concernant les autres compétences attendues se répartissant dans les trois autres dossiers, chaque dossier correspondant à une dominante.

Une analyse statistique par compétence est proposée ci-dessous.

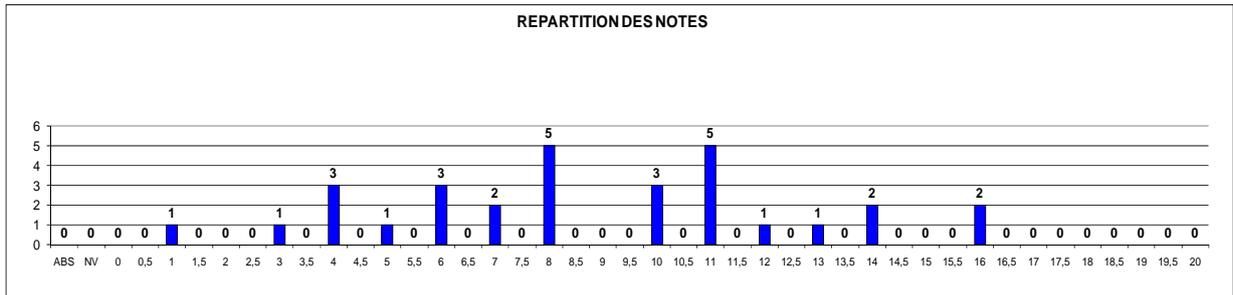
Compétences « management des SI »

Moyenne : 6,8



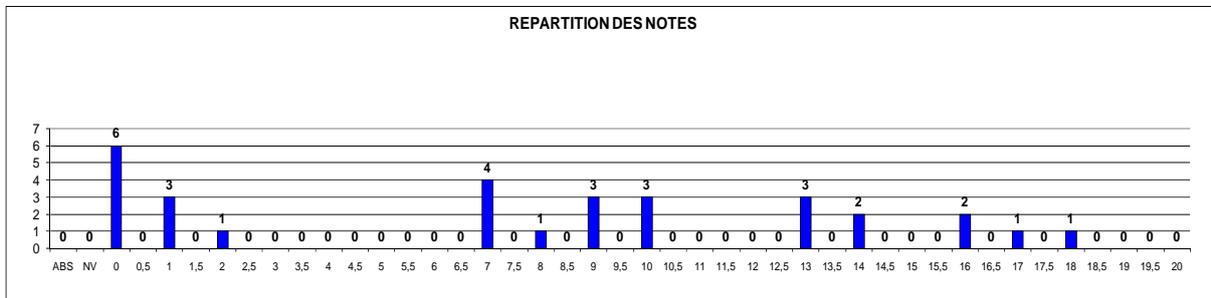
Compétences « architecture technique et applicative »

Moyenne : 8,77



Compétences « manipulation d'une base de données »

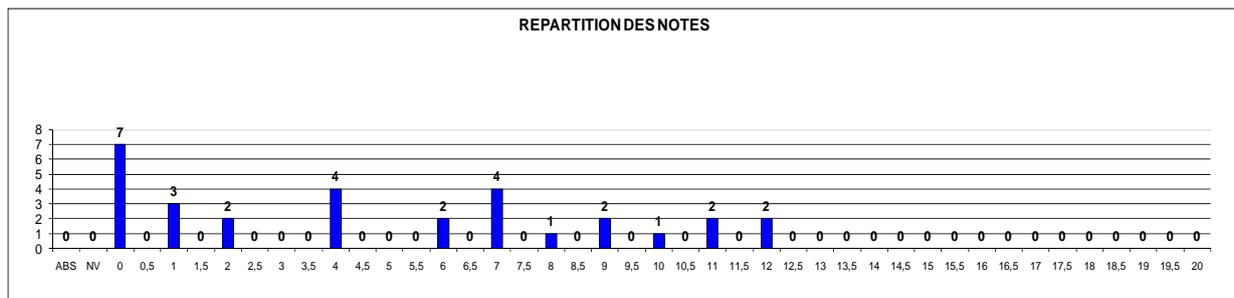
Moyenne : 7,73



Cette partie traditionnellement la mieux maîtrisée par les candidats a été plus décevante cette année, essentiellement parce que la compétence évaluée relevée davantage de la conception de requêtes que d'une simple écriture en SQL. Il est dommage que les candidats confondent souvent explication de la démarche mobilisée avec description des requêtes mises en œuvre. Le jury tient à rappeler que l'objectif des futurs lauréats est d'enseigner ces disciplines, ce qui implique une capacité à savoir faire mais aussi à faire savoir.

Compétences « analyse et conception de SI »

Moyenne : 4,83

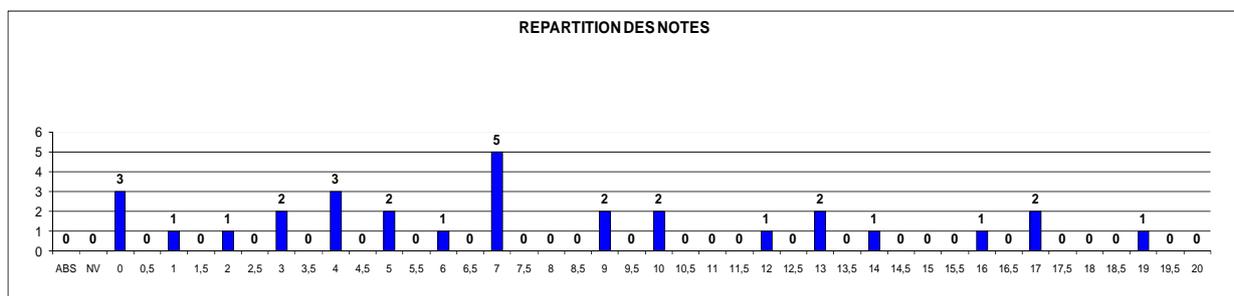


Le jury s'étonne de la fragilité des candidats dans le domaine de la conception cette année. Au manque fréquent d'explication et à l'absence d'hypothèses permettant de juger de la pertinence des solutions proposées s'ajoute une grande difficulté à modéliser une réalité, une méconnaissance des règles élémentaires de représentation et, plus grave, une incapacité à utiliser quelques contrôles simples permettant d'éliminer les incohérences flagrantes (notamment à travers les principes attachés aux trois premières formes normales : entité représentant plusieurs concepts, association avec des liens inutiles, propriétés pas en rapport avec l'entité porteuse, ...).

Le formalisme UML reste très imparfaitement maîtrisé : seuls quelques candidats ont présenté un modèle de domaine.

Compétences « développement d'applications »

Moyenne : 7,70



Cette partie a manifestement perturbé les candidats dont une grande partie ne maîtrise pas les concepts du développement orienté objet. Si la notion d'API est correctement assimilée par la majorité des candidats, l'interprétation du code et l'exploitation de l'API DOM ont montré l'absence de recul de nombreux candidats sur les concepts associés au langage XML et à sa structure arborescente, pourtant déjà abordée en 2008.

3.3. Commentaires sur la forme

Le nombre de copies dont la présentation est jugée inacceptable est en diminution (10 %) ; ces copies ont été pénalisées.

4. Conseils aux candidats

Certains candidats ont choisi de ne traiter que le management du SI ou que les aspects techniques informatiques. Le jury rappelle qu'il valorise les profils équilibrés dans ces deux domaines.

Le jury a systématiquement valorisé les candidats qui ont pris le soin de définir les termes et concepts utilisés dans le sujet quand cela constituait à l'évidence un préalable à une argumentation.

Le jury a également apprécié les efforts des candidats qui ont eu le souci de structurer leur propos, de mobiliser des modèles et théories référencées et d'adosser systématiquement leurs argumentations au contexte présenté dans l'introduction générale du cas.

Dans le domaine du management du SI, le jury regrette le manque de précision des réponses et le fait que de trop nombreux candidats se contentent de répéter le contenu du sujet sans structure et sans aucun modèle d'analyse.

Dans le domaine technique, il regrette également l'absence d'efforts de rédaction et d'explication, les candidats se contentant le plus souvent de résultats bruts (schémas, lignes de codes, requêtes SQL, ...), sans aucun commentaire ni justification.

La connaissance des concepts de la programmation orientée objet est évidemment indispensable mais ne doit pas être dissociée de celle des nouvelles logiques de développement.

Des notions de base en gestion sont trop souvent mal connues voire ignorées des candidats.

Il est rappelé qu'il s'agit d'un concours de recrutement de professeurs qui se doivent évidemment d'être des experts dans leur champ disciplinaire :

- **Qualité du résultat attendu ;**

Mais qui doivent également avoir les compétences attendues dans le domaine de la didactique de leur discipline :

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

Et de façon plus générale, être des exemples de référence en matière de :

- **Qualité de la présentation (soin, correction orthographique) ;**
- **Qualité de l'expression (style, rédaction).**

ÉPREUVES ORALES D'ADMISSION

EXPOSÉ SUR UN THÈME ÉCONOMIQUE, JURIDIQUE ET SOCIAL

1. Les résultats

RÉSULTATS D'ENSEMBLE

Nombre de candidats interrogés 136

DISTRIBUTION DES NOTES

Moyenne 6,36

Écart-type 4,06

Meilleure note attribuée 18

Note la plus basse 0,5

RÉPARTITION DES NOTES

	Nombre de notes
$0 < \text{note} < 5$	51
$5 \leq \text{note} < 10$	59
$10 \leq \text{note} < 14$	14
Note ≥ 14	12
TOTAL	136

2. Sujets proposés

1. Qu'attendre d'une économie européenne de la connaissance ?
2. Les banques sont-elles des acteurs responsables ?
3. L'économie sociale et solidaire : une utopie ?
4. L'État peut-il être en faillite ?
5. La lutte contre les inégalités est-elle justifiée ?
6. Est-il possible de faire de l'État une entreprise ?
7. Faut-il limiter les hauts revenus ?
8. La crise actuelle est-elle celle de l'interventionnisme ou du capitalisme ?
9. Pourquoi aider les entreprises ?
10. Le droit du travail : quels impacts économiques ?

1. Analyse des résultats

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Moyenne	6,33	6,41	7,3	6,5	6,86	6,32
Écart-type	3,82	3,68	4,25	4	3,38	4,08

Sur les six dernières années, la moyenne de la session de 2009 est la plus faible et se rapproche de celle atteinte en 2004 mais son écart-type est plus élevé que celui de la session 2004.

%	2004	2005	2006	2007	2008	2009
0 < note < 5	49,15	34,06	31,10	34,34	26,32	37,50
5 ≤ note < 10	31,20	46,29	40,85	43,37	50,38	43,38
10 ≤ note < 14	13,67	13,97	17,68	13,86	21,05	10,30
note ≥ 14	5,98	5,68	10,37	8,43	2,25	8,82

Ce deuxième tableau, qui complète le précédent en tenant compte des distributions des notes, révèle que 19,12% des prestations ont une note supérieure à 10 (contre 23,30% en 2008 et 22,29% en 2007). 37,50% obtiennent une note inférieure à 5 ; il s'agit là de prestations qui ne répondent pas aux attentes du jury. Si le pourcentage de notes inférieures à 5 est plus élevé qu'en 2007 et 2008, il est à noter que 8,82% des prestations ont une note supérieure à 14, pourcentage proche de celui de 2007 mais nettement supérieur à celui de 2008.

Comme chaque année, les prestations peuvent se répartir en trois groupes distincts.

Le premier groupe concerne les candidats qui réalisent de bonnes prestations. Dans un exposé clair et synthétique, ils abordent les dimensions juridiques, économiques et sociales du sujet, quitte à mettre parfois l'accent sur l'une d'entre elles, en fonction de leur spécialité universitaire. Les concepts évoqués, les outils d'analyse utilisés, et les références citées sont généralement correctement maîtrisés. Les réponses aux questions (précisions sur des définitions, des concepts, des auteurs ou des représentations graphiques) confirment les qualités démontrées lors de l'exposé. Toutefois la commission regrette le faible nombre de ce type de candidats.

Le deuxième groupe concerne les candidats dont la prestation est caractérisée par une défaillance :

- Soit par la méconnaissance de l'une des dimensions essentielles du sujet. Cette lacune est souvent relevée en droit et dans le domaine social, faute de références à des concepts simples tels que les outils du droit de la concurrence ou du droit du travail, ou les notions de justice ou d'équité par exemple. Elle est également assez fréquente en économie : les théories de base sont souvent survolées et certains mécanismes fondamentaux mal compris. L'exposé est alors déséquilibré et les réponses aux questions révèlent un certain nombre de lacunes dans la maîtrise des outils d'analyse économique, juridique ou sociale ;
- Soit par la compréhension insuffisante du sujet ou faute de réflexion suffisante sur le sens du sujet.

Le troisième concerne les candidats aux prestations jugées très médiocres en raison de graves lacunes :

- Un manque flagrant de connaissances (définition des biens collectifs, des externalités, de l'équilibre de marché, de la notion de responsabilité civile en droit) et de très graves confusions théoriques. De même le jury constate un manque de réflexion élémentaire : l'économie de marché ne suppose pas la non-intervention de l'État et l'économie de marché n'est pas un dogme. Dans des cas extrêmes, quelques candidats détournent le sujet pour l'amener en terrain connu. Il est alors totalement transformé et il n'est donc ni compris ni

traité ou alors réduit à la compilation de quelques dossiers restitués sans recul lors de l'exposé ;

- Le non-respect des formes et des contraintes d'un exposé cohérent : définition superficielle des termes du sujet, problématique artificielle de type avantages/inconvénients quel que soit le sujet, plan approximatif et non respecté, absence de liaisons entre les parties, développement décousu, catalogue normatif, expression approximative, etc. Les réponses souvent très imprécises ou fausses aux questions confirment l'existence de ces graves insuffisances dans la formation et la préparation de ces candidats.

4. Commentaires sur l'épreuve

4.1 Le déroulement de l'épreuve

Le programme officiel indique : « L'épreuve de thème économique juridique ou social doit permettre au candidat de montrer que, à partir d'une connaissance théorique et concrète des problèmes économiques, juridiques et sociaux contemporains, il est capable d'en présenter une interprétation pluridisciplinaire raisonnée.

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

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

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

Dans un premier temps, le candidat ou la candidate présente un exposé pendant un maximum de 40 minutes. Malgré le conseil réitéré chaque année, trop de candidats semblent encore se fixer l'objectif d'utiliser impérativement l'intégralité des 40 minutes. La commission tient à souligner que cette contrainte horaire doit être comprise comme un maximum et qu'il est pénalisant de tenter, par un délayage excessif ou un débit oral volontairement ralenti, de chercher à occuper à tout prix la totalité du temps imparti. En effet, l'aspect synthétique, la clarté et la dynamique de l'exposé constituent des éléments particulièrement favorables dans l'appréciation du jury. Même si un traitement le plus exhaustif possible est recommandé, le candidat ne doit pas noyer sous un flot de détails l'essentiel de son exposé. Une accumulation d'anecdotes ou un catalogue de poncifs est préjudiciable. De très bons exposés peuvent être présentés en moins de 40 minutes et la commission recommande aux candidats de se laisser une marge de quelques instants pour gérer les changements de parties ou de transparents.

Dans un second temps, des questions sont posées aux candidats, pendant un maximum de 20 minutes, de manière à apprécier la logique d'ensemble du plan retenu, à approfondir ou à préciser des points particuliers de l'exposé et à s'assurer de l'étendue de leurs connaissances dans les domaines économique, juridique et social. Les questions simples en droit (par exemple le processus législatif européen, les différentes modalités de rupture du contrat de travail, les procédures collectives de traitement des difficultés de l'entreprise) ou en économie (les notions de revenu, de sélection adverse, d'aléa moral, l'économie du bien-être, le monopole naturel, les systèmes de financement des économies) permettent de tester le minimum de connaissances requis pour les candidats.

Enfin, des questions plus précises permettent d'évaluer le niveau d'actualisation et d'approfondissement des connaissances. Mais au-delà de l'exactitude des réponses, le jury est aussi sensible à la qualité de réflexion du candidat, qui se manifeste par sa capacité à revenir sur son exposé, à justifier ses choix ou à les remettre en cause suite aux questions posées. La qualité d'écoute et de réflexion du candidat constitue aussi des éléments d'appréciation importants. Un exposé passable peut être valorisé par la capacité réactive d'un candidat réfléchi.

Rappelons que le jury prend d'abord appui sur le contenu de l'exposé, c'est-à-dire sur les choix méthodologiques, l'organisation du plan, les notions, les auteurs ou les concepts abordés par le candidat pour poser les premières questions. Le candidat doit donc résister à la tentation de parsemer son exposé d'allusions à des notions non maîtrisées. L'exposé doit être construit à partir de la réflexion du candidat. La documentation ne doit pas en être le point de départ, mais doit venir seulement l'étayer.

4.2 Les attentes du jury sur la présentation

En général, les exposés sont structurés et le plan est clairement annoncé, pratiquement toujours à l'aide de transparents. L'élocution est la plupart du temps correcte, sauf le débit qui est parfois trop lent ou au contraire trop rapide, ce qui nuit à la bonne compréhension et à la prise de notes. Certains candidats sont peu à l'aise en expression orale et beaucoup lisent trop leurs notes, notes dont l'organisation et la lisibilité laissent dans certains cas à désirer. Le style est parfois de qualité médiocre. Il arrive aussi que des fautes d'orthographe figurent sur les transparents projetés et l'utilisation du tableau n'est pas toujours adéquate. De surcroît, quelques candidats ne soignent pas suffisamment leur façon de s'exprimer et de se comporter, et quelques-uns d'entre eux révèlent même une forme de désinvolture, ce qui n'est pas admissible.

Les exposés qui ont été appréciés sont ceux qui ont respecté les règles formelles communément admises, qui sont en grande majorité celles de la dissertation :

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

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

- d'une « accroche » qui sait montrer l'intérêt du 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 se référer à des dictionnaires spécialisés ;
- de la problématique du candidat, qui est la façon de penser le sujet à traiter en le questionnant de manière ni partielle ni partielle, et non une simple redite de l'intitulé du sujet sous forme interrogative ;
- et enfin de l'annonce du plan. Le plan adopté doit être justifié.

- Le développement, comportant deux parties, voire trois, doit être composé de manière équilibrée et ordonnée. Il ne doit être ni trop long ni trop court. Il faut qu'il ait une certaine densité.

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

En ce qui concerne les questions qui suivent l'exposé, le jury note que des candidats manquent souvent de « réactivité » et certains d'entre eux donnent même l'impression d'avoir commis l'imprudence de mettre toutes leurs forces dans l'exposé. C'est à l'occasion des questions que le jury peut apprécier les qualités d'écoute des candidats, de structuration de leur pensée, de rigueur dans l'expression et dans l'utilisation éventuelle du tableau.

D'une manière générale, les attentes de la commission lors de cette épreuve correspondent aux exigences requises pour enseigner. L'élocution ne doit pas être laborieuse et le débit trop rapide. L'utilisation du rétroprojecteur et/ou du tableau est parfois approximative. Il faut absolument éviter les fautes grammaticales et les fautes d'orthographe. On peut attendre du candidat des connaissances, une capacité de structuration et de synthèse, mais aussi des qualités d'écoute, de dynamisme et de réactivité. De manière générale, l'épreuve de TEJS réunit des exigences de fond et de forme que les candidats doivent s'entraîner à maîtriser.

4.3 Les attentes du jury sur le fond

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

- le sujet est bien « embrassé » et il est traité dans ses différents aspects ;
- l'analyse est non seulement structurée mais également rigoureuse et « pédagogique » en ce sens qu'elle est claire et convaincante ;
- cette analyse emprunte ses arguments de manière la plus équilibrée possible aux sciences économiques et juridiques et n'oublie pas d'exprimer les aspects sociaux du thème envisagé ;
- les outils conceptuels mis en œuvre et les théories convoquées dans le développement le sont de manière appropriée et semblent bien maîtrisés ;
- l'exposé ne se contente pas de considérations purement théoriques mais y associe une réflexion pratique en multipliant les références concrètes et les illustrations tirées de l'actualité.

Le jury regrette cette année encore que certains candidats n'aient pas su discerner le sens (au sens de signification) du sujet et/ou qu'ils n'aient pas clairement dégagé de sens (au sens de direction) pour leur développement. Une erreur encore beaucoup trop fréquente est une analyse insuffisante des termes du sujet, un traitement trop partiel ou au contraire trop extensif ou encore sans rapport direct avec le thème visé. Le plan est parfois attractif mais il ne tient pas ses promesses. Une autre erreur faite par de trop nombreux candidats, plus grave encore, est de montrer une grande difficulté à séparer ce qui appartient à la catégorie des faits, à celle des théories et à celle, bien différente, des opinions. Il est impératif que la profession de foi ne se substitue pas au raisonnement ; les candidats doivent argumenter rigoureusement leurs analyses selon les règles de la discussion scientifique où l'on essaie de faire la part des choses entre le préjugé et le fait démontré. Certains exposés en restent au niveau descriptif, avec de surcroît des informations peu actualisées ; d'autres révèlent un manque de logique par l'accumulation de contradictions ou de confusions, voire des défaillances conceptuelles. Le recours aux théories, qui est indispensable dans l'analyse, doit respecter leur aspect à la fois pluriparadigmatique et multiréférentiel et il faut éviter la caricature doctrinale. Les conceptions des candidats doivent en quelque sorte exprimer la concordance entre les règles de l'épistémologie des sciences sociales et les principes déontologiques du métier

d'enseignant. Pour cela, les candidats doivent maîtriser les notions élémentaires de l'épistémologie et de l'histoire de la pensée ; ils pourront ainsi être en mesure de nuancer l'apport d'une théorie et de la situer par rapport aux débats scientifiques.

Il est arrivé que l'exposé soit transformé en une sorte de « leçon sans élèves ». Il ne s'agit pas d'une nouvelle épreuve d'économie et d'une nouvelle épreuve de droit ou même d'une épreuve où il s'agirait seulement de juxtaposer des réflexions tirées de deux types d'analyse ou a fortiori de dresser un catalogue de modèles théoriques. Il convient au contraire de montrer Ce Qui Fait Débat (CQFD) dans le sujet posé en exploitant les différents liens logiques qui réunissent les deux corpus de savoirs.

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

5. Conseils aux candidats

L'épreuve de TEJS est difficile : elle exige une solide préparation et un entraînement régulier. Pour la réussir, le candidat doit avoir un minimum de connaissances en droit et en économie, ce qui exige, pour commencer, de posséder un bon vocabulaire spécialisé de base.

En droit, il faut au minimum maîtriser les "fondamentaux" (en particulier le droit des obligations) et les éléments principaux de droits plus spécifiques tels que notamment le droit social, le droit des sociétés, le droit du crédit, le droit de la concurrence, le droit de la consommation et le droit communautaire.

En économie, il faut au minimum maîtriser les éléments fondamentaux de l'analyse économique (microéconomie et macroéconomie, économie industrielle, croissance et fluctuations économiques) ainsi que les bases de l'histoire des faits et de la pensée économiques. La maîtrise des concepts, des principes et des mécanismes évoqués est nécessaire et ne peut pas laisser de place à l'artifice. Mais ces connaissances théoriques ne constituent pas une fin en soi ; elles sont un moyen pour analyser les idées et/ou les faits qui sont directement concernés par le sujet posé. Il est indispensable que les connaissances et les informations que doit avoir le candidat soient très bien actualisées.

Ensuite, il faut absolument respecter les règles du jeu de l'épreuve : sa durée (sans se sentir obligé de prolonger inutilement son exposé pour occuper tout le temps disponible), son esprit (mise en débat de manière pluridisciplinaire du thème proposé), sa forme (proche de la dissertation quant à la structure, claire et agréable à entendre, facile à suivre en donnant aux membres du jury la possibilité réelle de prendre des notes, et avec une utilisation efficace des

moyens de communication : il est par exemple judicieux de projeter le plan ainsi que la problématique).

Il faut savoir lire et comprendre le sujet posé car il faut traiter le sujet, rien que le sujet et tout le sujet. La documentation dont dispose le candidat (ses documents personnels et le fonds documentaire proposé par le Ministère) doit être utilisée de manière pertinente ; il ne faut pas qu'elle le conditionne et a fortiori qu'elle l'enferme dans sa compréhension du sujet ni dans ses réflexions. Lors de la préparation, le candidat doit constamment veiller à ce que son propos reste toujours en prise directe sur le sujet.

Comme l'année dernière, le jury souhaite attirer l'attention des candidats sur les trois niveaux de cohérence qu'ils doivent viser :

- une cohérence entre la forme et le fond : il arrive qu'une forme relativement correcte essaie de faire oublier des insuffisances de fond ou que, de manière symétrique, un fond a priori satisfaisant soit très mal mis en valeur à cause d'une forme défectueuse.
- une cohérence entre l'exposé et les questions : il y a trop souvent une sorte de rupture entre les deux moments de l'épreuve. Les réponses aux questions permettent parfois de relativiser l'effet négatif d'un exposé de piètre qualité, mais le plus souvent les réponses aux questions montrent que des concepts utilisés dans l'exposé ne sont pas maîtrisés, que des raisonnements tenus ne sont pas réellement compris ou encore que des théories évoquées ne sont pas vraiment connues.
- une cohérence entre les différentes dimensions de l'épreuve, et plus spécialement entre le droit et l'économie : trop d'exposés sont déséquilibrés dans leur façon de traiter ces différentes dimensions.

Enfin, il convient de ne pas oublier que l'agrégation est un concours de recrutement d'enseignants : interviennent donc nécessairement dans l'évaluation des prestations des facteurs comme le comportement général des candidats et leurs aptitudes à communiquer et à s'impliquer dans la conduite de leur exposé ainsi que dans leurs réponses aux questions.

**EXPOSÉ SUR LE MANAGEMENT ET
LA GESTION DES ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS**

1. Les résultats

RÉSULTATS D'ENSEMBLE

Nombre de candidats interrogés 136

DISTRIBUTION DES NOTES

Moyenne	7,82
Écart-type	4,12
Meilleure note attribuée	18
Note la plus basse	1

RÉPARTITION DES NOTES

	Nombre de notes
$0 < \text{note} < 5$	37
$5 \leq \text{note} < 10$	51
$10 \leq \text{note} < 14$	32
$\text{Note} \geq 14$	16

Par rapport à la session 2008, la moyenne a légèrement augmenté passant de 7,42 à 7,82. La tendance d'amélioration amorcée l'année dernière se confirme. Quelques candidats supplémentaires ont obtenu la moyenne et globalement, les exposés remplissaient mieux les conditions minimales exigées.

2. Sujets proposés

- Peut-on être entrepreneur dans une association ? (*sujet en annexe*).
- Les stratégies de relocalisation.
- Confiance des parties prenantes et performance de la PME.
- Ethique, déontologie et performance.
- Motivation des salariés et performance de l'entreprise aujourd'hui.
- La légitimité externe de la grande entreprise.
- PME familiales et stratégie d'internationalisation (*sujet en annexe*).
- Activités immatérielles et création de valeur.
- Qui gouverne l'entreprise en réseau ? (*sujet en annexe*).
- Management des connaissances et performance de la grande entreprise.

3. Commentaires sur l'épreuve

L'épreuve de MAGE s'intéresse par nature aux éléments qui touchent l'ensemble des fonctions transversales des organisations tant au niveau stratégique qu'opérationnel. Les contextes d'actions des organisations jouent un rôle décisif à savoir :

- La nature des activités (production de biens ou de services) ;
- Le contexte technologique (TIC, biotechnologies etc.) ;

- La nature des marchés (mondial, local etc.) et de l'environnement (politique, culturel, social etc.) ;
- La taille (FMN, PME etc.) ;
- La finalité (entreprise privée, entreprise publique, association, établissement public etc.)
- Etc.

L'épreuve de MAGE vise à évaluer les connaissances du candidat en management des organisations et sa capacité de gestionnaire en situation. L'analyse du sujet doit donc associer les dimensions théoriques et pratiques.

Les attentes du jury pour cette épreuve orale sont assez proches de celles de la dissertation d'économie d'entreprise de l'épreuve écrite auxquelles se rajoutent les exigences propres à une épreuve orale (clarté, pédagogie, dynamisme...) ainsi que des attentes plus spécifiques en termes de réflexion pragmatique.

3.1. Commentaires sur le fond

Les candidats ont à répondre au sujet posé en développant un raisonnement construit, structuré et argumenté. Cela impose une analyse approfondie du sujet : définition des concepts-clés, délimitation du sujet, choix d'une problématique. Si certains candidats se dispensent de présenter une problématique, d'autres multiplient les questions, dont certaines sont bien souvent éloignées du sujet, sans pour autant au final faire le choix de privilégier un questionnement. Il est rappelé que le choix d'une problématique est essentiel car il permet ensuite d'apprécier la pertinence du plan et de l'argumentation du candidat. Faute de problématique, les exposés risquent fort d'être trop descriptifs et de manquer d'analyse. Certains sujets sont formulés sous forme interrogative mais cela ne dispense pas le candidat de formuler sa problématique en lien avec la question posée.

Tout choix de délimitation personnelle du sujet doit être argumenté et justifié en introduction. Trop souvent la réflexion préliminaire sur le sujet reste insuffisante et le candidat est alors conduit à des hors sujets ou à un traitement partiel du sujet.

Un certain nombre de candidats, même parmi ceux ayant des connaissances satisfaisantes dans le domaine du management des organisations ont éprouvé des difficultés pour construire un plan qui traite du sujet et qui réponde à la problématique retenue. Des difficultés sont apparues dans la structuration du raisonnement. Il est rappelé que les propos doivent reposer sur une argumentation solide comportant des références théoriques ainsi que des exemples concrets suffisamment explicites, mobilisés en adéquation avec le sujet. Les citations d'auteurs sans lien avec la question posée sont à proscrire afin de ne pas produire un effet catalogue très pénalisant pour le candidat. Une maladresse fréquente réside dans la tendance des candidats à détourner le sujet vers les connaissances qu'ils estiment maîtriser.

Des connaissances fondamentales en sciences de gestion sont parfois absentes. Certains candidats ne savent pas définir de façon précise : valeur, rentabilité, stratégie, management, coût, gouvernance, compétence, service etc. D'autres confondent les différentes manœuvres stratégiques. Le jury a constaté globalement un manque de préparation et donc de connaissances de certains candidats, notamment en stratégie. Alors que l'accent est mis sur une contextualisation des sujets depuis maintenant plusieurs années, le jury constate également que certains champs restent méconnus : celui de la PME et de ses spécificités, celui des associations, des organisations non marchandes, ou encore des organisations publiques. Par ailleurs les candidats montrent d'importantes lacunes dans des domaines actuels des

sciences de gestion tels que le management des services, l'opérationnalisation de la RSE, l'intégration des TIC dans le management des organisations, etc.

L'exposé doit être illustré par des exemples récents qui viennent en appui de la démonstration. Les exemples retenus par le candidat doivent être différents de ceux figurant dans les annexes. Il ne suffit pas de citer des noms d'entreprises mais les exemples doivent être explicités et développés. Les exposés illustrés par des cas d'entreprises pertinents, documentés et argumentés sont très rares. Les annexes ne sont pas toujours exploitées alors qu'elles fournissent souvent quelques illustrations et qu'elles peuvent orienter le candidat dans le traitement du sujet vers des dimensions qu'il pourrait spontanément oublier. Le candidat ne doit pas paraphraser les documents fournis mais développer une réflexion critique. Les annexes ne fournissent pas une analyse exhaustive du traitement du sujet.

Souvent les conclusions, trop courtes, se limitent à un résumé des propos développés et à une ouverture succincte. Le jury attend une véritable discussion tant sur les plans théorique qu'empirique.

Celui-ci attache une importance particulière à la capacité de réflexion personnelle du candidat et à sa capacité à mobiliser de façon pertinente ses connaissances. Le jury valorise les exposés qui montrent une compréhension globale du sujet et développent un raisonnement nuancé. En fonction de ses connaissances, le candidat peut choisir de développer plus particulièrement certaines dimensions (gestion financière, gestion commerciale, gestion des ressources humaines, système d'information...) sous réserve qu'il ait annoncé les différentes pistes possibles et justifié ses choix en introduction. Le jury apprécie le caractère opérationnel et pragmatique des propos. Il souhaite évaluer les qualités du candidat en tant que gestionnaire en situation et sa capacité à prendre de la distance par rapport à un discours normatif.

La phase de questionnement permet de vérifier le champ des connaissances du candidat tant du point de vue conceptuel que des références théoriques. Elle permet aussi d'éclairer certains raisonnements et d'apprécier la capacité de réflexion du candidat. Enfin, elle offre la possibilité au jury de revenir sur des dimensions plus pragmatiques, particulièrement lorsque cette dimension est peu présente dans l'exposé du candidat. Lors de cette phase, le jury constate encore trop fréquemment que les théories citées ne sont pas véritablement maîtrisées et que les auteurs évoqués ne sont pas réellement connus. Le candidat doit être en mesure de développer les concepts clés des théories et d'en percevoir les limites. Des références à jour et des exemples pratiques récents dans le domaine du management des organisations sont requis.

3.2 .Commentaires sur la forme

Les principales exigences de forme semblent avoir été intégrées par les candidats. Il convient cependant de les rappeler.

Un certain nombre d'exposés présente des maladresses dans l'introduction. Le choix des exemples en accroche n'est pas toujours pertinent et le lien avec le sujet n'est que rarement fait. Les citations mobilisées par certains candidats s'avèrent hors contexte. Elles n'apportent rien au cheminement vers la problématique et sont à bannir. Les termes du sujet doivent être définis systématiquement avec rigueur. Les différentes phases de l'introduction (accroche, définitions, problématique, annonce du plan) sont trop souvent enchaînées sans véritable articulation révélant un manque de construction. L'introduction demeure un élément

fondamental qui justifie le choix de la problématique et conditionne les développements de l'exposé permettant de répondre à la question.

L'exposé doit être structuré et le plan bien apparent. Le jury constate que les candidats font des efforts pour présenter un plan. Cependant celui-ci n'est pas toujours équilibré tant du point de vue du nombre des parties et des sous-parties que du contenu. Bien souvent, il ne constitue pas une réponse à la problématique choisie par le candidat. Il en est de même du contenu de l'exposé. Les titres des parties sont parfois longs, maladroits et insuffisamment explicites.

La durée maximale de l'exposé (40 mn) est respectée. En revanche le jury a entendu trop souvent des exposés courts (moins de 20 mn), dus aux difficultés du candidat à identifier le champ du sujet.

Enfin, il est rappelé qu'il s'agit d'une épreuve orale qui permet non seulement d'évaluer les connaissances et les capacités d'analyse et d'argumentation du candidat mais aussi d'apprécier les qualités pédagogiques d'un futur enseignant. Certains candidats oublient de regarder le jury, d'établir la communication avec celui-ci, de parler clairement et distinctement, de trouver un rythme d'exposé ni trop rapide ni trop lent. Certains comportements sont à éviter : se déplacer de long en large, se situer dans un espace trop proche du jury, présenter avec un excès de théâtralité son propos ou interpeller le jury.

Les transparents doivent être lisibles, avec une information sélectionnée de façon à éviter la surcharge nuisible à la clarté pédagogique. Ils peuvent être utilisés pour mentionner la problématique et le plan ainsi que d'autres éléments tels un modèle ou un schéma. En complément, le tableau peut éventuellement être utilisé pour apporter une clarification à certains propos ou démonstrations. Cela permet d'apprécier au cours de l'exposé l'aisance du candidat. Toute présentation de schémas et de tableaux doit s'accompagner de leurs sources (auteur, date, ouvrage), et apporter une véritable valeur ajoutée. Lors de la phase de questionnement, le jury apprécie l'écoute et la concision des candidats ainsi que leur réactivité par rapport aux questions.

4. Conseils aux candidats

Cette épreuve ne s'improvise pas ; elle doit être préparée avec méthode afin de respecter certaines règles. Il s'agit d'une épreuve de management des organisations et non d'économie générale ou de droit mêlant des exigences théoriques et pragmatiques. L'intégralité du programme doit être maîtrisée par le candidat y compris des champs plus spécifiques tels ceux de la PME, de l'entreprise réseau ou de formes particulières d'organisation, comme les associations et les organisations publiques.

Il ne s'agit pas d'une leçon devant des élèves mais d'un exposé qui doit mettre en valeur les connaissances maîtrisées du candidat et sa capacité à proposer une réflexion personnelle, structurée et argumentée alliant théorie et pratique du manager en situation. Les théories ne doivent pas être juste citées ou récitées mais mobilisées pour argumenter. Les illustrations et les exemples de cas réels d'organisation doivent être sélectionnés et développés en liaison avec les théories. Les propos normatifs sont à proscrire.

Le candidat ne peut pas faire l'économie d'une mise à jour de ses connaissances théoriques tant dans le champ du management opérationnel que du management stratégique. La bibliographie officielle du concours peut constituer une première base de travail. Une lecture

attentive des principales revues académiques est fortement conseillée ainsi qu'un suivi régulier de la presse spécialisée dans la vie des affaires et des entreprises. Cela permet de compléter les connaissances théoriques par des connaissances factuelles. Pour cela, un suivi régulier de la presse spécialisée devrait aider le candidat à constituer une base d'exemples récents permettant d'illustrer l'exposé.

Au cours de l'entretien, le candidat doit s'efforcer de répondre aux questions de façon dynamique avec une certaine conviction. Un entraînement à cette épreuve orale est conseillé pour apprendre à maîtriser les exigences de l'épreuve.

ÉTUDE COMPORTANT L'UTILISATION DE TECHNIQUES DE GESTION
OPTION A : ACTION ET COMMUNICATION ADMINISTRATIVES

1. Les résultats

RÉSULTATS D'ENSEMBLE

Nombre de candidats interrogés 30

DISTRIBUTION DES NOTES

Moyenne 8,77

Écart-type 3,45

Meilleure note attribuée 15

Note la plus basse 3

RÉPARTITION DES NOTES

	Nombre de notes
0 < note < 5	4
5 ≤ note < 8	10
8 ≤ note < 10	9
10 ≤ note < 14	4
Note ≥ 14	3

2. Sujets proposés

Les 3 sujets retenus s'appuient sur des cas soulevant des problématiques à dominante d'organisation, de gestion des ressources humaines, de communication, d'utilisation des TIC et de droit. Ces champs d'analyse ont été le plus souvent associés.

En 2009, les thématiques suivantes ont été proposées :

- Les relations sociales dans un contexte conflictuel au sein d'une entreprise
- La rémunération des traders
- L'évaluation de la formation professionnelle

Le texte du troisième sujet est intégralement reproduit après les commentaires

3. Commentaires sur l'épreuve

3.1 Commentaires sur le fond

Cette session a permis de constater que la plupart des candidats sont assez bien préparés pour cette épreuve.

Le jury a noté cependant les éléments suivants :

- des connaissances théoriques souvent mal mobilisées (ne permettant pas de réels apports à la réflexion du candidat) et parfois mal articulées avec le cas proposé ;

- des concepts insuffisamment définis ;
- un manque de pertinence des solutions proposées par rapport au contexte décrit dans le cas ;
- des candidats qui n'exploitent pas assez le cas et les documents proposés, un peu comme si ces derniers ne constituaient que le prétexte à une réflexion plus vaste ;
- des lacunes dans le domaine des technologies de l'information et de la communication ;
- des lacunes en droit social et en droit du travail.

3.2 Commentaires sur la forme

En général, les modalités de l'épreuve sont respectées tant au niveau de la durée que de la présentation. Il faut rappeler que la durée de l'exposé est au maximum de 40 minutes. Des exposés plus courts (entre 30 et 35 minutes) peuvent être très bons et bien appréciés par les membres du jury. Il est toujours regrettable de devoir interrompre un exposé au terme des 40 minutes et sans que le candidat ait pu conclure.

Globalement, le jury a noté une bonne utilisation du rétroprojecteur et des transparents.

Beaucoup de candidats ne se préparent pas suffisamment à l'entretien et semblent avoir libéré toute leur énergie au moment de l'exposé. Les meilleurs candidats ont témoigné au contraire d'une grande réactivité face au jury et ont su montrer leur capacité à saisir le sens et la portée des questions posées.

Les candidats doivent proposer une problématique clairement reliée aux questions posées dans le sujet et un plan pertinent. Le nombre de questions peut rester indépendant du nombre de parties présentées dans le plan : un travail de regroupement et de synthèse doit être alors opéré par les candidats.

Les plans proposés manquent parfois d'approche analytique et n'apparaissent pas toujours comme une réponse à la problématique annoncée ; ils se révèlent dans ce cas purement descriptifs et ne permettent pas de mettre en valeur une réflexion pertinente.

4. Conseils aux candidats

L'objet de cette épreuve consiste à proposer l'analyse et la résolution d'un cas d'entreprise autour d'une problématique pertinente dégagée par le candidat.

On attend du candidat qu'il :

- présente la thématique générale ;
- donne avec précision la définition des termes et des concepts mobilisés ;
- identifie une problématique et la formule explicitement ;
- propose un plan d'exposé qui fasse ressortir son analyse et ses propositions.

Cependant, ce savoir-faire dans la résolution du cas ne saurait suffire. Le candidat doit également mobiliser des connaissances conceptuelles et théoriques à bon escient. Les références théoriques n'ont de sens que si elles servent à définir des concepts ou comme levier pour la réflexion.

On attend donc du candidat qu'il sache :

- relier à la problématique les concepts et modèles théoriques pertinents ;
- proposer des solutions argumentées, pratiques et réalistes ;
- utiliser de manière opportune les auteurs de référence de la discipline ;
- mettre en évidence des qualités de synthèse et de rigueur intellectuelle ;
- mettre en évidence une aptitude à communiquer et à convaincre ;

- être à l'écoute des questions du jury.

Dans cette épreuve, le jury évalue la capacité du candidat à se placer, d'une part, du point de vue du praticien et, d'autre part, du point de vue d'un futur enseignant qui possède des connaissances solides et des qualités de pédagogue.

L'entretien est l'occasion pour le candidat de montrer ses capacités de réflexion, d'écoute, d'argumentation et d'adaptation.

ÉTUDE COMPORTANT L'UTILISATION DE TECHNIQUES DE GESTION

OPTION B : COMPTABILITÉ ET GESTION

1. Le programme et le déroulement de l'épreuve

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

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

Déroulement de l'épreuve :

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

2. Le bilan de la session 2009

2.1 Les sujets proposés

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

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

2.2 Les résultats statistiques

Résultat d'ensemble	2009	Rappel 2008
Nombre de candidats présents	48	46
Moyenne	8,6	7,9
Note la plus élevée	17	17
Note la plus basse	3	1
Écart-type	3,6	4

Répartition des notes (nombre de copies)		
$0 < \text{Note} < 5$	7	28
$5 \leq \text{Note} < 10$	21	
$10 \leq \text{Note} < 14$	14	20
$\text{Note} \geq 14$	6	

2.3 Commentaires sur l'épreuve

Sujet n° 1 – « Passage aux IFRS »

Ce sujet propose aux candidats de réfléchir sur l'impact du passage aux IFRS pour une société non cotée établissant des comptes consolidés et exerçant son activité dans le domaine de l'extraction pétrolière.

L'intitulé du sujet était le suivant : « Vous venez d'être nommé Directeur Comptable de la société Petroleum. Cette société intervient dans le domaine de la recherche et de l'extraction

pétrolière. Il s'agit d'une société française établissant des comptes en conformité avec le PCG.

Afin de mieux développer les partenariats internationaux, le conseil d'administration a prévu d'établir des comptes selon le référentiel IFRS à compter du 1^{er} janvier 2011.

Dans cet objectif, les membres du conseil d'administration vous ont missionné pour analyser l'impact des IFRS sur les états financiers tout en leur proposant une démarche de gestion du passage, le tout étant à restituer sous forme d'un exposé oral... ».

Les principales problématiques comptables de la société étaient présentées dans l'énoncé, elles s'articulaient autour de :

- Informations sur la présentation des comptes de la société.
- Informations sur la gestion des coûts de recherche
- Informations sur la gestion des coûts de développement.
- Informations sur la gestion des investissements sur les champs durant la phase d'exploitation.
- Informations sur les coûts de gros entretiens.
- Informations sur les coûts de démantèlement.
- Informations sur les obligations détenues
- informations sur le portefeuille titres : actions
- Informations sur les emprunts.
- Informations sur les opérations en devises
- Informations sur les contrats de location financement
- Informations sur les dettes et créances commerciales
- Informations sur les engagements sociaux.
- Activités de la société.

Chacun de ces points pouvaient faire l'objet d'une analyse en terme de retraitement, d'impact et de problématique en terme de communication financière. Le tout étant regroupé dans une présentation qui aurait pu prendre la forme des grandes masses des états financiers.

Une autre vision du sujet aurait pu consister à analyser le problème sous l'angle de la gestion de projet et définir une méthodologie de passage en éclairant les points clefs avec les éléments d'information comptable fournis.

Cette deuxième approche n'a été retenue par aucun candidat. Tous les candidats ont opté pour une présentation orale articulée autour de la « restructuration » des états financiers et des retraitements techniques à effectuer.

Malheureusement, la faiblesse des connaissances techniques des candidats n'a pu être constatées. Nombreux sont les candidats qui ont des connaissances lacunaires des principes et pratiques comptables de base.

Les notes obtenues par les candidats ont couvert une large étendue (de trois à quinze) et cinq candidats (sur dix) ont obtenu plus de dix.

Sujet n° 2 – « L'évaluation comptable des actifs non financiers dans un contexte de crise économique et financière »

Le sujet propose aux candidats une réflexion sur les conséquences comptables de la crise économique et financière actuelle sur les seuls actifs non financiers, le traitement des actifs financiers s'avérant plus complexe. Le candidat doit faire preuve d'une capacité à utiliser des concepts comptables (la dépréciation) dans un contexte particulier (la crise) et d'en établir les liens.

Le sujet place le candidat dans un cas pseudo concret permettant d'aborder les notions essentielles : la notion de dépréciation (indice de perte de valeur – notion dont l'objet est mal compris, test de dépréciation) et les définitions des valeur d'usage, valeur vénale et valeur d'utilité (valeur recouvrable). Un débat sur la notion de juste valeur doit être engagé car l'énoncé signale, ce qui a été souvent mal compris, que l'entreprise utilise les normes IAS/IFRS dès que le PCG se révèle imprécis ou simplement vide (par exemple sur le choix du taux d'actualisation). Une discussion est demandée sur le dernier sujet (le taux d'actualisation).

À travers ce thème, les candidats doivent se rendre compte qu'en période de crise le moyen terme (la valeur d'usage) prévaut sur le court terme (la valeur de marché, quand elle existe) et qu'en cela les entreprises ne souffrent pas de dépréciations excessives sur les actifs non financiers. Le candidat doit se saisir des difficultés des calculs actualisés en la matière (échéance, calcul des flux, taux d'actualisation). Il était enfin important de mesurer l'impact du risque d'évaluation lié à la présence de la crise (et de discuter sur la manière de rendre compte de ce risque).

Prestation des candidats : Compte tenu du caractère 'standard' du thème, le jury est déçu de la prestation des candidats. Elle provient souvent d'une inaptitude à mettre en situation (la crise) des concepts comptables par ailleurs mal maîtrisés. La discussion sur le choix du taux d'actualisation a manifesté le peu de goût des candidats pour le 'mélange' des matières (finance et comptabilité financière). Le traitement comptable du cas démontre chez certains un flou 'artistique' sur des notions qui ne sont plus vraiment nouvelles (1^{ière} application obligatoire au 1/1/2005 de la plupart des règlements CRC). Le traitement fiscal est généralement ignoré. Le cadre légal et réglementaire des normes IAS/IFRS est très approximatif.

Les notes obtenues par les candidats ont couvert une large étendue (de trois à quatorze) et trois candidats (sur dix) ont obtenu plus de dix.

Sujet n°4 : « Autonomie et contrôle de gestion »

Le sujet présentait aux candidats le cas d'un IUT, composante d'une université. L'université devant passer aux compétences élargies et à l'autonomie financière en janvier 2011 conformément à la LRU, elle menait une réflexion d'ensemble sur d'une part son système d'information comptable, d'autre part sur son obligation de reporting d'un certain nombre d'indicateurs d'activité, de performance et de coûts.

Le cas composé de 9 pages, proposait au moyen d'un dialogue (3 pages) entre un contrôleur des gestion nouvellement embauché et le responsable des services administratifs de l'IUT et d'annexes chiffrées (6 pages), que les candidats s'interrogent sur le paradoxe qui conduit systématiquement dans toutes les entités (privées ou publiques) à ce que l'accroissement de l'autonomie (ou de la responsabilité) oblige à l'accroissement des besoins de contrôle et de reporting.

Le candidat pouvait traiter le sujet en deux parties: Partie 1: L'autonomie demande un développement des outils de gestion et une réforme du SIC. Partie 2: L'autonomie oblige aussi à un développement des moyens de reporting. Il devait souligner dans ses développements que ces besoins ne venaient pas nécessairement des entités, mais étaient créés par le niveau supérieur, ici la tutelle.

Il était demandé aux candidats de calculer, avec la méthode des coûts complets traditionnels, les coûts de formation des 5 départements de formation de l'IUT à ce jour et de faire ressortir le coût d'un étudiant pour chacun de ces départements. Cette phase technique était sans doute longue mais très abordable dans la mesure où la méthodologie était décrite et les clés de répartition données. Ces coûts étaient à compléter dans un second temps avec une projection à hauteur de 2011, avec l'intégration dans les calculs des coûts de rémunération des personnels titulaires et des charges d'amortissement des bâtiments. Il était par ailleurs suggéré aux candidats une analyse critique du système de coût retenu, avec notamment une réflexion sur l'utilisation de la méthode ABC (exemples d'activités et d'inducteurs de coûts). Enfin, les candidats devaient réfléchir à des indicateurs pertinents de maîtrise d'activité, de coûts et de performance et proposer leur intégration dans un tableau de bord par axes.

Ce cas a été très inégalement traité par les candidats. Un candidat sur les 10 auditionnés n'est pas du tout rentré dans les calculs, pour les autres des calculs ont été réalisés, avec souvent des erreurs de méthode (pas de répartition secondaire des centres auxiliaires en « escalier ») ou des omissions de charges directes (oubli du coût des heures complémentaires d'enseignement)...

La réflexion sur les indicateurs a par contre été souvent riche et intéressante. Le sujet d'actualité et portant sur un domaine connu des candidats (l'éducation) les aidait évidemment sur ce point.

Les notes obtenues par les candidats ont couvert une large étendue (de quatre à dix-sept) et quatre candidats (sur dix) ont obtenu plus de dix.

Sujet n°5 : « Dépenses environnementales et performance »

Le sujet propose aux candidats de s'intéresser à l'efficacité des actions mises en œuvre dans le cadre de la politique environnementale. Il s'agit d'un sujet d'actualité puisque, d'une part, la protection de l'environnement devient une préoccupation de plus en plus prégnante dans les pays industrialisés et que, d'autre part, les réglementations environnementales deviennent de plus en plus contraignantes tant sur le plan de l'évaluation et de la maîtrise des impacts environnementaux que sur le plan de la diffusion d'informations environnementales. Il s'agit aussi d'un réel problème de gestion puisque l'absence d'information ou la diffusion de fausses informations risquent d'amener les entreprises et leurs parties prenantes à prendre de mauvaises décisions (mauvaise évaluation des risques, des performances et de l'efficacité des politiques environnementales, comparaisons temporelles ou sectorielles biaisées...). Les annexes fournies concernent le groupe STMicroelectronics et permettent de guider les candidats dans leur réflexion et d'illustrer leurs propos.

Le sujet et les questions posées invitent à développer trois principaux thèmes :

(1) La nature des dépenses environnementales et les problèmes que pose leur prise en compte dans le système d'information comptable (SIC). L'identification, l'évaluation et la prise en compte des dépenses environnementales sont encore difficiles. Ces dépenses sont assez faibles chez STMicroelectronics et ne donnent qu'une vision tronquée des coûts environnementaux.

(2) La notion de performance et les difficultés que rencontrent les entreprises pour en faire l'évaluation, aussi bien sur le plan financier qu'environnemental. La performance financière n'est qu'une dimension de la performance globale des organisations. Dès lors, l'évaluation de la performance environnementale nécessite la mise en œuvre d'indicateurs non financiers avec lesquelles les financiers n'ont pas l'habitude de travailler (voir STMicroelectronics).

(3) L'impact des dépenses environnementales sur la performance et la pertinence des analyses et des calculs qui peuvent en rendre compte. L'impact positif des efforts faits par les entreprises en matière de protection de l'environnement (donc des dépenses environnementales) semble être plus le résultat d'un consensus managérial que le résultat d'un travail de justification scientifique (recherche de corrélations). Les données publiées par STMicroelectronics et les calculs de corrélation ne sont pas satisfaisants.

Les principales lacunes des candidats :

- des difficultés pour construire un plan équilibré autour de la problématique ;
- des réticences à utiliser et à analyser de façon critique les données fournies en annexe ;
- un certain manque de recul sur les problèmes posés en comptabilité par la nature complexe et ambiguë des coûts environnementaux.

Les notes obtenues par les candidats ont couvert une large étendue (de six à quatorze) et quatre candidats (sur neuf) ont obtenu plus de dix.

Sujet n°6 – « Les conséquences des perspectives de faillite sur les décisions financières de l'entreprise et de ses partenaires. »

Le sujet propose aux candidats de réfléchir aux conséquences financières des perspectives de faillite en s'appuyant sur un cas. Il s'agit d'un sujet d'actualité du fait de la crise et des faillites largement médiatisées de grandes banques et entreprises industrielles. La problématique est de montrer que les perspectives de faillite conduit l'entreprise à prendre des décisions irrationnelles notamment d'investissement : l'entreprise réalise des investissements à valeur actuelle nette négative ou ne réalise pas des investissements à VAN positive. Ces décisions découlent de conflits entre les actionnaires et les créanciers qui peuvent être résolus de manière à rétablir la rationalité des décisions.

Les candidats devaient être capables de :

- calculer le coût du capital d'une entreprise ;
- calculer la VAN d'un investissement en avenir probabilisé ;
- montrer les conséquences des décisions d'investissement sur la richesse des actionnaires et des créanciers ;
- maîtriser la théorie financière : asymétrie d'information, théorie de l'agence, théorèmes de Modigliani Miller et développements sur la structure du capital.

Les principales lacunes des candidats :

- manque de connaissances sur les théories et techniques de base de la finance (calcul des flux de trésorerie, principes de l'actualisation, relation entre le rendement et le risque...);
- ces connaissances, quand elles existent, sont mal 'digérées' et ne permettent pas de traiter un cas pratique ;
- la problématique du sujet n'a souvent pas été abordée (le problème du surinvestissement ou du sous-investissement n'était visiblement pas connu des candidats).

Les notes obtenues par les candidats ont couvert une large étendue (de trois à quatorze) et quatre candidats (sur neuf) ont obtenu plus de dix.

3. Conseils aux candidats

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

Du point de vue de la *préparation*, il convient de maîtriser le temps de préparation : la diversité des thèmes proposés donne lieu à des répartitions de temps différent, mais il est essentiel de structurer ce temps.

Du point de vue de *l'exposé* :

- Capturer le public (le jury mais bien sûr les futurs élèves/étudiants) lors de l'exposé : des progrès ont été constatés par rapport à la session précédente, mais des efforts doivent être entrepris par d'autres ; il s'agit d'un véritable travail de préparation à fournir ;
- Définir systématiquement les termes de l'énoncé du sujet proposé ;
- Poser une problématique en lien avec le sujet (mais pas l'intitulé du sujet !) et développer un plan conforme à la problématique ; nous constatons que de trop nombreux candidats se perdent dans des plans mal définis et peu perceptibles ; que penser des élèves/étudiants qui se trouveraient devant eux !
- Réguler la durée de l'exposé : quelques candidats n'ont pu présenter un exposé suffisamment long ; il est important tant pour le jury que pour le candidat (stress) que celui-ci dépasse le quart d'heure ; néanmoins, il n'est pas utile d'utiliser tout le temps disponible dans la majeure partie des cas.
- L'usage des transparents s'est révélé opportun sur cette session (présentation de résultats complexes...) mais la quantité d'informations portée par chaque transparent est assez souvent trop importante ;
- Traiter systématiquement les cas proposés à l'appui des thématiques : certains candidats essaient d'éviter de traiter des aspects techniques du sujet ; il s'agit cependant bien de l'épreuve traitant de cet aspect de la gestion et le candidat qui ne traite pas les éléments précis du cas ne peut prétendre à la moyenne ;
- Éviter de se déconsidérer dès le début de l'exposé ; il y a toujours matière à développer des aspects du sujet

Du point de vue de l'entretien :

- Le candidat ne doit pas hésiter à utiliser le tableau pour (dé)montrer des calculs simples ;
- Faire preuve d'une capacité d'écoute et de compréhension est prioritaire pour envisager apporter des réponses et des arguments ;
- Il s'agit bien d'un entretien et le candidat doit être en mesure d'explicitier ses affirmations et de faire preuve d'un sens de la communication pédagogique.

ÉTUDE COMPORTANT L'UTILISATION DE TECHNIQUES DE GESTION

OPTION C : ACTION ET COMMUNICATION COMMERCIALES

1. Le programme et le déroulement de l'épreuve

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

L'épreuve orale est d'une durée de 1 heure :

- 40 minutes maximum d'exposé
- 20 minutes maximum d'entretien avec le jury

2. Le bilan de la session 2009

2.1 Les sujets proposés

Nom du cas	Problèmes posés
FREE	Benchmarking
ACT	Lancement d'un nouveau concept de téléphonie mobile – Marketing ethnique
SO BIO	Campagne de communication pour une nouvelle ligne de produits
CIBOURE	Développement touristique
OCCITANE	Lancement d'une gamme de produits cosmétiques bio pour hommes

2.2 Les résultats statistiques

Nombre de candidats interrogés 48

DISTRIBUTION DES NOTES

Moyenne	7,85
Écart-type	3,87
Meilleure note attribuée	17
Note la plus basse	2

RÉPARTITION DES NOTES

	Nombre de notes
0 < note < 5	9
5 ≤ note < 10	21
10 ≤ note < 14	13
Note ≥ 14	5
TOTAL	48

2.3 Commentaires sur l'épreuve

2.3.1 Commentaires sur le fond

Les auteurs de référence restent toujours inconnus de la majorité des candidats. Le questionnement portant sur certaines parties du programme montre des lacunes importantes (comportement du consommateur, études marketing par exemple).

La maîtrise des concepts et outils fondamentaux de la démarche commerciale (segmentation, positionnement, marketing expérientiel, analyse d'un publipostage, copie-stratégie...) est souvent insuffisante.

Les TIC (terminologie, sens, domaines d'application) ne sont pas suffisamment maîtrisées.

Le jury constate néanmoins une amélioration, pour certains candidats, du vocabulaire de base du commerce et de la distribution.

Trop de candidats ne parviennent pas à identifier correctement les problématiques proposées. Souvent, la partie analyse-diagnostic occupe une part trop importante des développements proposés au détriment de propositions concrètes et préconisations structurées.

Ces préconisations ne sont pas complétées par une analyse des risques et conséquences.

De ce fait les candidats ne démontrent pas au jury l'éventail de leurs connaissances. Peu de candidats illustrent leurs propos à l'aide de références théoriques. Certains candidats montrent une absence de curiosité pour leur environnement commercial.

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

Parfois certains candidats font abstraction de la situation proposée dans le cas ce qui se traduit par un exposé entièrement ou partiellement théorique et par conséquent hors sujet. L'utilisation de plans stéréotypés (diagnostic, préconisations) favorise cette dérive.

Le manque de réalisme, témoignant ainsi d'une culture commerciale peu actualisée, reste malheureusement trop fréquent.

2.3.2 Commentaires sur la forme

Tous les candidats respectent la méthodologie générale à savoir :

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

Néanmoins, la construction des exposés permet de constater les faiblesses suivantes :

- introductions sans définition des termes ou des thématiques abordées, problématique inexistante ou confuse,
- conclusions trop souvent laconiques,
- manque de cohérence du plan,
- parties déséquilibrées,
- manque d'articulation entre les parties,
- mauvaise utilisation des supports visuels (excès de transparents, peu lisibles, supports de lecture et non d'exposé...),
- déséquilibre du temps consacré aux différentes parties.

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

3. Conseils aux candidats

Le bon candidat sait :

- identifier précisément une problématique et y répondre,
- relier à cette problématique les concepts et modèles pertinents,
- mobiliser ses connaissances pour la résolution du cas,
- proposer des solutions argumentées,
- prendre du recul pour répondre aux questions que lui pose le jury,
- connaître les auteurs majeurs de la discipline,
- maîtriser les techniques de l'exposé oral.

Il est indispensable de s'entraîner à l'épreuve orale. Il s'agit d'un exercice très spécifique et très exigeant qui demande :

- une bonne gestion du temps (de préparation et d'exposé),
- des qualités de synthèse et de rigueur intellectuelle,
- des connaissances théoriques, pratiques et réalistes,
- une réelle aptitude à communiquer (ton, dynamisme) et à convaincre,
- de l'écoute et de la réactivité aux questions du jury.

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

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

ÉTUDE COMPORTANT L'UTILISATION DE TECHNIQUES DE GESTION

OPTION D : INFORMATIQUE ET GESTION

1. Les résultats

RÉSULTATS D'ENSEMBLE

Nombre de candidats interrogés 10

DISTRIBUTION DES NOTES

Moyenne 9,3

Écart-type 3,9

Meilleure note attribuée 15

Note la plus basse 4

RÉPARTITION DES NOTES

	Nombre de notes 10
$0 < \text{note} < 5$	1
$5 \leq \text{note} < 8$	3
$8 \leq \text{note} < 10$	2
$10 \leq \text{note} < 14$	3
Note ≥ 14	1

Le nombre de candidats (10) auditionnés en 2009 est supérieur à 2008 (8) mais reste inférieur à 2007 (14) et 2006 (15). Par rapport à la session précédente, la commission relève une baisse de la moyenne (9,3) par rapport à 2008 (10,5) : 9,36 en 2007 ; 7,3 en 2006, cependant peu significative compte tenu du nombre de candidats. La meilleure note obtenue (15) est inférieure aux sessions précédentes : 2008 (17/20), 2007 (18/20) et 2006 (17/20).

2. Sujets proposés

Les sujets proposés aux candidats correspondaient à des cas d'organisations de tailles variées situées dans des secteurs d'activités divers : site de gestion de listes de cadeaux, solution embarquée.

Le premier sujet avait pour cadre le système d'information d'une société spécialisée dans la gestion de listes de cadeaux ; les candidats étaient notamment invités à étudier l'apport du système d'information dans l'évolution du modèle d'affaire de la société.

Le deuxième sujet traitait de l'intégration de systèmes embarqués et d'une plateforme IT opérable dans différents métiers liés à l'exploitation d'hélicoptères (constructeur, compagnie de transport et école de pilotage).

3. Commentaires sur l'épreuve

3.1 Commentaires concernant l'exposé

Globalement, les candidats connaissent les attentes du jury. Cependant, les connaissances restent souvent trop superficielles comme en témoigne l'incapacité à donner des définitions claires ou à expliciter le rôle d'une technologie.

La plupart des candidats ont traité l'ensemble du sujet qui leur était proposé. Dans l'ensemble, les candidats ont apporté un soin satisfaisant à la présentation des supports et à la communication des solutions proposées. Quelques supports restent cependant très éloignés des objectifs pédagogiques attendus.

Le jury a apprécié les prestations des candidats qui, en introduction, s'efforcent de mettre en perspective les questions par rapport au domaine d'étude ou tentent de dégager une problématique générale au cas proposé.

Les candidats sont plus à l'aise sur l'exploitation d'outils UML mais éprouvent davantage de difficulté sur la modélisation MERISE, y compris sur des concepts élémentaires. Le jury reste ouvert sur le choix du formalisme, à condition que le candidat justifie ce choix et sache expliciter la représentation utilisée.

La commission a fait le choix de porter cette année une partie de l'évaluation sur les compétences à analyser un problème et à proposer une solution algorithmique. Les candidats éprouvent des difficultés à être synthétiques et à utiliser une approche modulaire de construction de leur solution.

Les candidats connaissent des schémas types d'architectures techniques et applicatives mais sont rarement capables de les décliner dans le contexte de l'organisation étudiée et de les représenter de façon cohérente.

Le management de projet, la gestion des processus sont toujours des domaines de connaissance insuffisamment maîtrisés ; il s'agit pourtant de notions fondamentales en matière de gestion des systèmes d'information.

3.2 Commentaires concernant l'entretien

Il a été systématiquement demandé aux candidats de définir les notions utilisées durant l'exposé. Il leur a été également demandé de toujours situer leur étude dans le contexte du système d'information de l'organisation étudiée en mettant en perspective ses besoins tant au niveau organisationnel que stratégique.

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

Ces questions ont été les suivantes :

- Qu'évoque pour vous la notion de *Cloud computing* ?
- Qu'évoque pour vous la notion de *Software As a Service* ?

3. Conseils aux candidats

L'épreuve d'« étude comportant l'utilisation de techniques de gestion » de l'option D permet d'évaluer, chez les candidats, leur maîtrise des fondamentaux des systèmes d'information et de l'informatique, ainsi que leur connaissance de l'état de l'art. Il est essentiel pour les candidats de cette option d'être informés de la pratique des entreprises dans le domaine de la gestion des systèmes d'information et de l'actualité des technologies de l'information et de la communication.

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

Le jury attend une bonne connaissance des instruments liés à la gestion des systèmes d'information : gestion des projets de système d'information, impacts et usages des TIC dans les organisations au niveau opérationnel et stratégique.

Les fondamentaux de gestion tels que le contrôle de gestion ou l'analyse stratégique peuvent donner lieu à des questionnements.

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

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

L'exposé est ensuite consacré à la présentation des solutions proposées. Les différents schémas demandés doivent servir d'appui à une argumentation. Ils peuvent ne pas être complets mais doivent être explicités et justifiés.

Le jury n'attend pas des réponses purement techniques mais, au-delà de la maîtrise des formalismes utilisés, la capacité à argumenter et à donner du sens aux solutions proposées.

Les candidats ne doivent en aucun cas dépasser le temps *maximum* de 40 mn pour l'exposé, lequel doit prioritairement permettre au jury d'avoir une vue d'ensemble des solutions proposées. L'exposé doit garder une dimension synthétique.

L'entretien permet aux candidats d'approfondir certains points en réponse aux attentes du jury. Les candidats doivent être à l'écoute des questions posées et avoir le souci d'y répondre le plus précisément et le plus succinctement possible.

Enfin, les candidats ne doivent pas perdre de vue que le concours consiste à recruter des enseignants et qu'ils doivent donc démontrer des qualités pédagogiques tant sur le contenu de leur exposé que sur les modalités de sa présentation.

AGREGATION D'ECONOMIE ET GESTION

CONCOURS EXTERNE

SESSION 2009

ACTION ET COMMUNICATION ADMINISTRATIVES

CAS N° 2

Durée de préparation : quatre heures

Durée de l'épreuve : une heure

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

Extrait de Godechot (2006), « Hold-up en Finance », *Revue française de sociologie*, 47(2), p. 341-371

[...] Au mois de juin 2001, la presse financière se fit l'écho d'un scandale agitant Banque_A. Le chef de la salle dérivés actions et son adjoint venaient d'être gratifiés d'un bonus de dix millions d'euros pour le premier et de sept millions pour le second au titre de l'année 2000. De tels montants révélés par un syndicaliste de la CGT mirent la banque en émoi, et ce y compris au plus haut niveau. Comment de tels versements étaient-ils possibles ? *[...]*

Durant les années quatre-vingt-dix, à Banque_A, les bonus du chef de salle dérivés actions et de son adjoint, certes importants au regard des opérateurs ordinaires, restaient mesurés par rapport à ceux pratiqués pour les chefs de salle dans les produits dérivés actions. Ils étaient attribués à l'issue d'une procédure discrétionnaire classique. Le chef du département de marché proposait un montant que le PDG de Banque_A ratifiait. Les plus gros montants versés à ses subordonnés pendant cette période ne dépassèrent pas 1,5 million d'euros. Tant le montant que la procédure énervaient le chef de salle. Comme le remarque le chef de la salle taux, « [Le chef des actions] et son adjoint estimèrent [en 1999] que depuis plusieurs années, ils étaient brimés et qu'ils touchaient des bonus inférieurs à ce qu'ils auraient dû toucher ».

À la veille d'une opération sur titre majeure pour l'avenir de Banque_A, le chef de la salle dérivés actions démissionna avec son second, laissant à Banque_A quarante-huit heures pour les réembaucher aux conditions que leur proposait un concurrent. Les deux supérieurs portaient « pour une banque allemande à Londres [...] en expliquant : “Voilà. On s'en va. On a obtenu un contrat.” Le nom de la banque était effacé avec du *typex*, mais le contrat intégral était passé à [Banque_A] ». Leur menace implicite était de partir non seulement tous les deux, mais aussi avec toute l'équipe. Le chef des taux, lequel ne participait pas à la négociation, leur prêta les propos suivants : « Nous partons à deux, mais naturellement nous emmenons toute l'équipe. Comme on aime bien [Banque_A], vous avez 48 heures pour vous aligner. », c'est-à-dire pour proposer aux deux chefs le même contrat que proposait la banque allemande. Ce contrat comportait une formule mécanique pour la fixation du bonus. Le chef de salle obtenait 8,5 % de l'enveloppe de bonus attribuée à la ligne produit dérivés actions (enveloppe qui représentait d'ailleurs 30 % du profit [avant impôt et avant bonus]) et son collègue 6 % de l'enveloppe, soit 14,5 % de l'enveloppe de bonus à eux deux ou 4,5 % du profit de la salle (avant impôt et avant bonus). Ce contrat ne conduisait pas à verser des bonus exceptionnels au titre de l'année 1999. Le chef actions obtint 1,7 million d'euros et son adjoint 1,2 million d'euros. La croissance de la bulle financière et son explosion en 2000 générèrent sur les dérivés actions une activité extrêmement importante et des niveaux de profit considérables. Dans toutes les banques, les bonus sur les dérivés actions furent particulièrement élevés. Banque_A bénéficia aussi de cette conjoncture heureuse : le profit avant impôt et après bonus s'éleva à 230 millions d'euros selon le chef des taux (3). Par application mécanique de la formule – qui n'avait pas été révisée entre 1999 et 2000 –, les deux supérieurs touchèrent les deux importants bonus mentionnés, lesquels tranchaient très nettement avec l'histoire des pratiques de rémunération de cette banque. *[...]*

Natixis : nouvelle polémique sur les bonus

ELSA CONESA

519 mots

14 avril 2009

[Les Echos](#)

28

20404

Français

All rights reserved - Les Echos 2009 Visitez le site web: lesechos.fr pour plus d'informations.

En pleine polémique sur la rémunération des banquiers, le cas de Jean-Pascal Beaufret, ancien membre du directoire de Natixis, tombe au plus mal. Passé chez Natixis entre février et novembre 2008, Jean-Pascal Beaufret était directeur financier de Natixis, en charge des restructurations dans la filiale de l'Ecureuil et des Banques Populaires, avant que les deux actionnaires ne décident de nommer en octobre un de leurs représentants, en l'occurrence Julien Carmona, alors directeur financier de la Caisse Nationale des Caisses d'Epargne.

Jean-Pascal Beaufret a du coup choisi de quitter l'établissement. D'après le rapport annuel de Natixis, il a touché, pendant ses neuf mois de présence dans la banque, 1,3 million d'euros, comme l'a révélé « Libération » vendredi. Il a perçu 1 million au titre de sa rémunération en 2008, dont la moitié en « prime garantie » à son arrivée, et a touché 300.000 euros d'indemnités « pour préjudice », consécutives à la rupture de son contrat de travail. Celui-ci l'autorisait en théorie à recevoir deux ans et demi de salaire, mais d'un commun accord, son indemnité de départ a été limitée à 300.000 euros.

Fin mars, la révélation du montant de l'enveloppe des bonus versés par Natixis en interne avait déjà provoqué de vives réactions. Une partie de ces bonus, dont le total en brut a atteint 90 millions d'euros en 2008, a été versée au titre de garanties promises à certaines équipes. Selon des sources internes, environ un tiers de cette enveloppe aurait été versé aux équipes de New York et concernerait en particulier une équipe d'origination, de structuration, et de titrisation de dette et de crédit, recrutée à New York au cours des neuf premiers mois de l'année 2008, alors que ces marchés étaient déjà largement sinistrés. L'équipe avait été débauchée chez Calyon, certains venant d'être remerciés après la découverte de pertes de trading de 250 millions d'euros en septembre 2007, sur les marchés de crédit. La plupart des banquiers recrutés ont bénéficié d'une garantie de rémunération, courant sur un à deux ans. Les plus seniors auraient été garantis à hauteur de 1,5 à 2 millions de dollars par an, alors que, de source interne, ces recrutements doublonnaient avec des équipes locales existantes. « L'équipe s'occupe de financement de projet et de financement de dette, affirme une porte-parole de Natixis. Ils ont reçu des rémunérations variables mais sans rapport avec ces montants-là. Les garanties n'ont en outre concerné que l'année 2008. » Natixis souligne en outre que « cette équipe commence à obtenir des résultats, puisqu'elle vient de monter le financement d'un projet à 1 milliard d'euros aux Etats-Unis ».

Parallèlement, à partir de mars 2008, un plan social d'envergure était en préparation, comportant la suppression de 1.100 postes, dont un quart à l'étranger. Natixis a enregistré en 2008 une perte de 2,8 milliards d'euros, provenant en grande partie de son exposition aux crédits structurés.

Métiers de la finance

Trader, un expert intuitif qui a les nerfs solides (Easybourse.com)

La perspective d'une rémunération très confortable attire de plus en plus les jeunes diplômés des grandes écoles. Mais attention, le métier est rude.

Devenir trader a toujours fait fantasmer les étudiants des écoles de commerce. Qui n'a pas rêvé de brasser des millions de dollars à l'instar de Gordon Gekko dans le cultissime film Wall Street! Comme le montre si bien le film, le métier de trader requiert, certes des connaissances pointues en finance, mais avant tout une véritable résistance physique et morale.

Appelées « golden boys » dans les années 80, les traders sont à la fois de redoutables spéculateurs financiers et de fins analystes. Diplômés de grandes écoles de commerce et de plus en plus de grandes écoles d'ingénieurs, en raison de la complexité croissante des produits financiers, les traders témoignent d'une excellente maîtrise des théories macro et micro-économiques, des mathématiques financières et des logiciels de modélisation et d'aide à la décision, sans parler des langues étrangères.

Dans son ouvrage, « Les traders : essai de sociologie des marchés financiers », Olivier Godechot, chercheur en sociologie au CNRS, décrit l'univers méconnu mais fascinant des salles de marchés, mettant l'accent tout particulièrement sur le processus de recrutement des futurs traders. Ce dernier se fait par « *interconnaissance directe ou scolaire, les écoles des membres fondateurs de la salle de marché deviennent des viviers de recrutement et de reproduction : c'est ainsi que certaines grandes écoles (...) sont très fortement représentées(...). Le service des ressources humaines nous a d'ailleurs expliqué que le recrutement de jeunes centraliens était quasiment institutionnalisé* ». Les quelques universitaires ou femmes présents dans les salles y rencontrent d'ailleurs souvent des problèmes d'intégration.

Primauté du flair et de l'intuition

Si tous les professionnels s'accordent sur le fait qu'un bon trader est avant tout une personne dotée d'un esprit logique, d'un certain goût du risque, ils insistent également sur la nécessité de faire preuve de flair et d'intuition. Des qualités qui semblent primer sur le diplôme, même celui d'une grande école. Autrement dit, le « feeling » l'emporterait sur l'analyse graphique.

Il n'en reste pas moins que le métier de trader suscite bien des vocations intéressées. Et pour cause, la rémunération y est particulièrement attrayante. En effet, un trader produits dérivés junior peut espérer un salaire annuel de base oscillant de 38 000 à 55 000 euros bruts, auquel s'ajoutent les bonus. Ces primes et commissions peuvent atteindre jusqu'à 4 000 euros par an, selon les chiffres fournis par Michael Page, le cabinet conseil en recrutement. La rémunération étant pour partie proportionnelle aux gains tirés des ordres passés, l'émulation entre traders est forte, tout comme est rude la concurrence.

Toutefois, malgré des salaires plus que convenables, la profession connaît un turn-over très

élevé lié au stress. L'activité intense et trépidante, pendant laquelle des opérations risquées s'enchaînent toujours plus vite de manière répétitive et mécanique, tend à lasser prématurément les caractères les mieux trempés.

C'est pourquoi le métier de trader est essentiellement exercé par des jeunes à qui l'on propose surtout d'évoluer vers la gestion de produits financiers plus complexes ou mettant en jeu des sommes plus importantes. Cette absence de réelles perspectives de carrière conduit à des reconversions que ne facilite pas toujours l'étiquette de « technicien pointu en finance ». Aussi la plupart des traders rebondissent-ils dans le secteur de la banque et de la finance, notamment à des postes de gestionnaires de portefeuille ou de trésoriers d'entreprise.

Travail à faire

Vous êtes le Directeur des ressources humaines d'une grande banque d'affaires française dans laquelle les problèmes rencontrés par Banque A ou par Natixis sont également monnaie courante. Vous devez :

1. Proposer une analyse qui explicite le jeu d'acteurs entre employeur et salariés dans ces cas de « hold-up ».
2. Proposer une analyse de ces pratiques de négociation et de rémunération faisant ressortir les enjeux en termes de justice et d'équité.
3. Proposer les grandes lignes d'un système de gestion des ressources humaines en général, et des rémunérations en particulier, qui offrirait une meilleure régulation de ces rapports salariaux.
4. Mettre en évidence le plan d'action pluriannuel qui permettrait de mettre en place ce système de gestion des ressources humaines

AGREGATION D'ECONOMIE ET GESTION

CONCOURS EXTERNE

SESSION 2009

ACTION ET COMMUNICATION ADMINISTRATIVES

CAS N° 1

Évaluation des formations à la S.E.C.

La Société Electrique de Châtillon est une filiale du groupe FLORINE (4^{ème} groupe mondial dans le domaine du transport et de la distribution d'énergie, 17 milliards d'Euros de chiffre d'affaires, 120 000 employés répartis sur 205 sites à travers le monde). Elle est basée dans une zone rurale de la région Rhône-Alpes. Sa fiche d'identité fait apparaître les éléments suivants :

- 218 salariés
- 93 millions d'Euros de CA
- Certifications ISO 9001 et ISO 14001
- Activité principale : production de disjoncteurs, contacteurs et interrupteurs d'appareils destinés à la commande et à la protection des réseaux de distribution moyenne tension

Le service Ressources Humaines de la S.E.C. est constitué d'une responsable et de deux assistantes. Ses principales missions sont décrites ainsi :

- Anticiper, alerter et proposer les adaptations dans les domaines de l'emploi, des métiers, des compétences et des organisations ;
- Garantir la prise en compte de l'aspect social dans la conduite de projets majeurs ;
- Par la formation, garantir la compétence des salariés et leur adaptation aux objectifs de la filiale ;
- Optimiser la communication interne de l'entreprise ;
- Contribuer au maintien du bon climat social et mettre en place des relations constructives avec les partenaires sociaux.

Dans la documentation interne diffusée par le service RH on trouve cette phrase : « Pour répondre efficacement aux nouvelles exigences de son environnement et atteindre rapidement le niveau d'excellence qu'elle s'est fixée, la S.E.C. doit assurer à ses collaborateurs un accès privilégié à la formation, leur permettant ainsi de développer davantage leurs compétences et, au-delà, leur employabilité ». Les principaux objectifs de la Formation Professionnelle (FP) sont rappelés :

- Garantir l'adaptation du salarié à son poste de travail ;
- Accompagner le développement des compétences et favoriser l'évolution professionnelle ;
- Faciliter l'acquisition ou le renforcement de compétences ou de connaissances permettant au salarié de développer son employabilité.

Mme Christiane Bernard, la RRH, regrette qu'il n'existe aucun moyen de vérifier l'efficacité de la politique de formation de l'entreprise. Elle en déduit que l'évaluation de l'efficacité des actions de formation constitue une « nécessité évidente ».

La S.E.C. englobe dans la FP « toute activité consciemment et systématiquement organisée dans le but d'acquérir une information, une connaissance ou une aptitude nouvelles ».

L'évaluation de la FP qui est envisagée aurait pour objet de « produire un jugement de valeur, en cours ou à l'issue de la formation, à partir de résultats mesurables en

fonction de critères préétablis ». L'outil à construire doit être « simple, facile d'utilisation et exploitable pour le suivi des formations ». Il est souhaité que cet outil permette de recueillir les avis du salarié formé et de son manager opérationnel. L'évaluation serait faite « à froid », c'est-à-dire quelques temps après la fin de la session de formation.

Liste des annexes :

Annexe 1 : Liste des formations dispensées en 2008

Annexe 2 : Parcours d'un contrat de formation

Annexe 3 : Rôle des managers dans la formation

Annexe 4 : Extrait des recommandations de l'organisme certificateur ISO-9001 lors du dernier audit

Travail à faire :

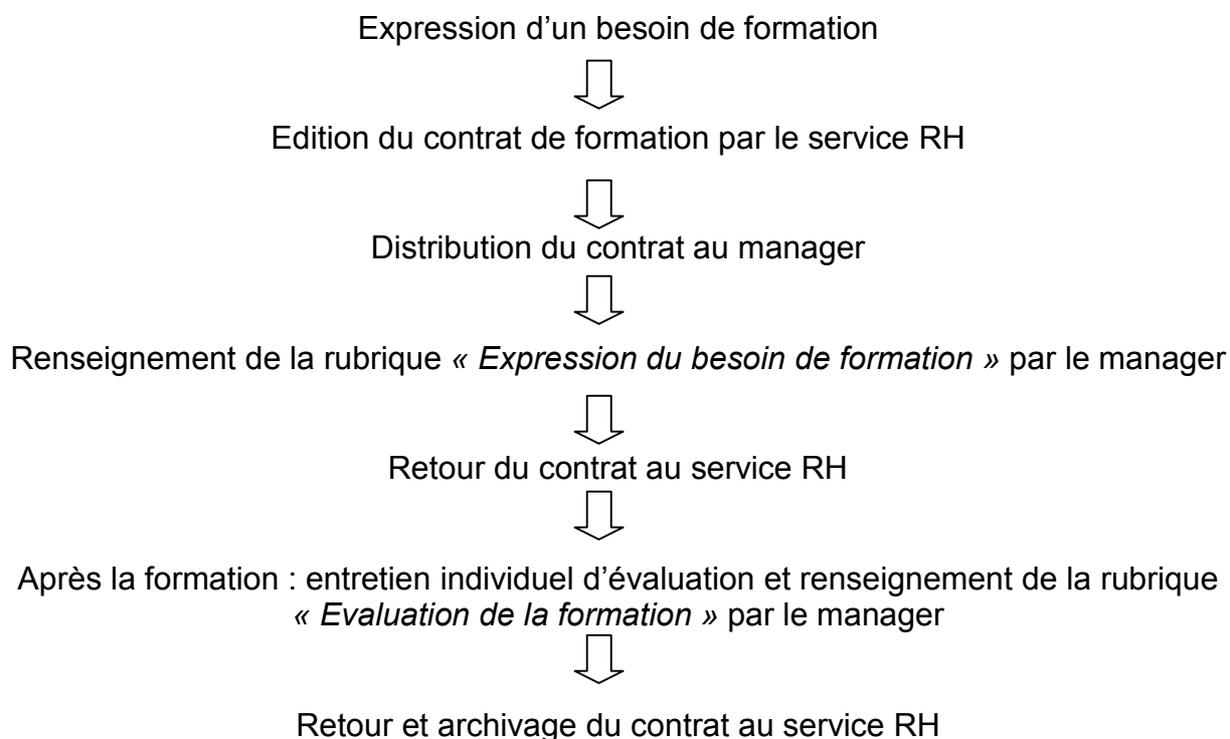
Proposition d'une méthode d'évaluation des formations professionnelles

1. De manière générale, quels sont les enjeux de l'évaluation de la Formation Professionnelle ?
2. L'évaluation « à froid » est privilégiée par la S.E.C. ; en général, quelles sont les méthodes traditionnelles d'évaluation, quels sont leurs principaux avantages et inconvénients ?
3. Proposer une méthode d'évaluation à Mme Bernard, RRH de la S.E.C. Elaborer les trames de deux questionnaires destinés aux « formés » et aux managers.
4. Quelles peuvent être les causes de sous-efficacité de certaines formations ?

Annexe 1 : Liste des formations dispensées en 2008

- Pratiques d'audit interne dans le cadre de la norme ISO 14001
- Conduite de plan d'action dans la gestion de projet
- Montée en compétences des contrôleurs qualité
- Lean management
- Respect des délais des processus de production
- Six sigmas
- Gestion des flux physiques
- Démarche MRP
- Rentabilité des investissements
- Formations techniques sur les produits S.E.C. (très nombreuses formations)
- Anglais (traditionnel et par e-learning)
- Conduite de projet
- Aptitude des moyens et des procédés
- Pilotage maintenance préventive
- Conduite de réunion
- Management d'équipe

Annexe 2 : Parcours d'un contrat de formation



Annexe 3 : Rôle des managers dans la formation

Extraits de documents internes à la S.E.C.

« Les managers ont un rôle majeur dans l'évaluation de la formation puisque ce sont eux qui vont rencontrer les salariés formés à l'issue de la formation et analyser les apports de celle-ci dans le cadre du travail du salarié et plus généralement de l'équipe. »

« Les managers sont les mieux placés pour juger et évaluer la formation, puisqu'ils sont des acteurs de terrain en relation directe avec les salariés formés. »

« L'efficacité de la formation dépend aussi de l'implication du manager. L'action de formation, par la participation du manager à sa conception, gagne en efficacité du fait de la connaissance effective des situations de travail par l'encadrement. Les progrès collectifs et individuels sont appréciés lors des entretiens annuels d'évaluation. »

« Au terme de la formation, le rôle du manager sera de réaliser une évaluation à froid pour vérifier l'atteinte des objectifs pédagogiques et les résultats mesurables de la formation. Le manager a généralement un avis pertinent sur l'amélioration des performances du salarié formé. »

Annexe 4 : Extrait des recommandations de l'organisme certificateur ISO-9001 lors du dernier audit

« Compétences, sensibilisation et formation

Entrons davantage dans ce que doit faire la S.E.C.

La détermination des compétences doit être réalisée. Cela signifie concrètement que les compétences nécessaires sont définies, puis qu'elles sont identifiées dans l'entreprise, puis cataloguées. Les méthodes d'identification sont variées, à titre d'exemple vous pouvez utiliser les entretiens d'évaluation annuels, recommandés par ISO 9001, pour identifier les compétences présentes et manquantes.

Une fois cet inventaire réalisé, n'omettez pas de maintenir ce niveau de compétence par un plan de formation adapté.

En effet la S.E.C. doit pourvoir à la formation de ces salariés. Cette directive implique l'identification des besoins en formation, la construction d'un plan de formation et son exécution. Enfin, l'efficacité de ces actions de formation doit être évaluée.

Une des dispositions phare de ce chapitre consiste à s'assurer que "les membres du personnel ont conscience de la pertinence et de l'importance de leurs activités et de la manière dont ils contribuent à la réalisation des objectifs qualité"

Cette explication très normative mérite d'être éclairée. Il s'agit là de sensibiliser les équipes qui réalisent le produit/service à l'impact qu'elles peuvent avoir sur sa qualité. A cet effet, il est possible d'identifier les écarts constatés et de remonter la chaîne de production afin d'identifier l'origine de l'écart et les coûts induits, soit par la remise en conformité, soit par la mise au rebut.

Enfin toutes ces activités doivent soigneusement être enregistrées, afin que la S.E.C. puisse apporter la preuve que les compétences de ses équipes sont en adéquation avec les besoins identifiés.

Quant aux évaluations sur la formation, ISO 9001 invite l'organisme à se doter d'un dispositif d'évaluation à chaud et à froid. Cette évaluation doit être pertinente et apporter la preuve que ce qui a été appris est mis en œuvre et maîtrisé. »

AGRÉGATION D'ÉCONOMIE ET GESTION
CONCOURS EXTERNE
SESSION 2009

ÉPREUVE ORALE

OPTION B : GESTION COMPTABLE & FINANCIÈRE

CAS N°1

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

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

Nombre de pages y compris celle-ci : 3

Vous venez d'être nommé Directeur Comptable de la société Petroleum.

Cette société intervient dans le domaine de la recherche et de l'extraction pétrolière.

Il s'agit d'une société française établissant des comptes en conformité avec le PCG.

Afin de mieux développer les partenariats internationaux, le conseil d'administration a prévu d'établir des comptes selon le référentiel IFRS à compter du 1^{er} janvier 2011.

Dans cet objectif, les membres du conseil d'administration vous ont missionné pour analyser l'impact des IFRS sur les états financiers tout en leur proposant une démarche de gestion du passage, le tout étant à restituer sous forme d'un exposé oral.

Vous trouverez ci-dessous un ensemble d'informations relatives à la pratique comptable actuelle de la société Petroleum.

Annexe n°1 : Informations sur la présentation des comptes de la société.

La société Petroleum présente ses comptes selon un schéma issu de la présentation fiscale.

Annexe n°2 : Informations sur la gestion des coûts de recherche

L'ensemble des coûts de recherche (G&G) avant la mise en production des champs sont activés annuellement et sont amortis massivement durant l'exercice de reconnaissance au bilan des coûts engagés.

Annexe n°3 : Informations sur la gestion des coûts de développement.

L'ensemble des coûts de développement une fois qu'une recherche a donné naissance à une réserve prouvée exploitable sont activés.

Si cette réserve exploitable est réellement exploitée, le montant activé est amorti sur une durée de 5 ans. Dans le cas contraire, le montant est totalement amorti lors de l'exercice de reconnaissance au bilan.

Annexe n°4 : Informations sur la gestion des investissements sur les champs durant la phase d'exploitation.

L'ensemble des investissements réalisés sur les champs durant la phase d'exploitation sont amortis en linéaire sur 10 ans.

Annexe n°5 : Informations sur les coûts de gros entretiens.

Les gros entretiens pluriannuels font l'objet d'une dotation annuelle aux provisions.

Annexe n°6 : Informations sur les coûts de démantèlement.

Actuellement, une dotation à la provision pour démantèlement est constatée par

un compte de charge avec une contrepartie au passif. Le montant de la dotation annuelle est de 0,15 euros par Baril extrait chaque année.

Annexe n°8 : Informations sur les obligations détenues

La société détient un portefeuille de titres obligataires de différentes sociétés cotées valorisées au coût historique et qu'elle a l'intention de conserver jusqu'à leur échéance.

Annexe 9 : informations sur le portefeuille titres : actions

La société détient un portefeuille de titres actions qui correspond en moyenne à 50% de sa trésorerie disponible. Des ordres sont passés chaque jour afin de dégager des marges. Ces titres sont comptabilisés au coût historique.

Annexe 10 : Informations sur les emprunts.

Au passif de la société figure un emprunt obligataire comptabilisé au coût amorti.

Annexe 11 : Informations sur les opérations en devises

La société constate les écarts de conversion actif et passif et provisionne les écarts de conversion actif sans aucune compensation.

Annexe 12 : Informations sur les contrats de location financement

Les contrats de location financement sont comptabilisés en charges locatives.

Annexe 13 : Informations sur les dettes et créances commerciales

Les dettes et créances commerciales sont comptabilisés à leur valeur historique. Certaines dettes fournisseurs notamment d'immobilisation font l'objet d'un étalement de paiement sur 24 mois.

Annexe 14 : Informations sur les engagements sociaux.

Seuls les engagements sociaux relatifs aux primes de départ en retraite sont provisionnés.

La société assure un supplément de retraite de 10% par rapport à la retraite de base à l'ensemble de ses anciens salariés. Pour cela, ils cotisent à hauteur d'un supplément de 0,5% par rapport à la cotisation retraite de base.

Annexe 15 : Activités de la société.

La société a une activité de recherche, de forage, de production et de distribution du pétrole. Les trois premières étant considérés comme les activités amont et la dernière comme l'aval. Le reporting de la société est basé sur un regroupement recherche-forage ; production ; distribution.

***AGRÉGATION D'ÉCONOMIE ET GESTION
CONCOURS EXTERNE
SESSION 2009***

ÉPREUVE ORALE

OPTION B : GESTION COMPTABLE & FINANCIÈRE

CAS N°5

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

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

Nombre de pages y compris celle-ci : 5

En vous appuyant sur le cas de STMicroelectronics qui servira d'illustration à votre exposé, vous traiterez le sujet suivant :

Dépenses environnementales et performance

Vous vous interrogerez, entre autre, sur :

- la nature des dépenses environnementales et les problèmes que pose leur prise en compte dans le système d'information comptable (SIC). Vous commenterez et proposerez des enregistrements pour les situations décrites dans l'annexe 5 ;
- la notion de performance et les difficultés que rencontrent les entreprises pour en faire l'évaluation, aussi bien sur le plan financier qu'environnemental. Les annexes 2 (Principales données financières de STMicroelectronics) et 4 (Exemples d'indicateurs environnementaux publiés chaque année par STMicroelectronics) doivent permettre d'illustrer vos propos ;
- l'impact des dépenses environnementales sur la performance et la pertinence des analyses et des calculs qui peuvent en rendre compte. Dans ce cadre, vous pourrez analyser les annexes 1 (Extraits de déclarations de quelques dirigeants sur la politique environnementale de STMicroelectronics) et 3 (Evolution des coûts environnementaux de STMicroelectronics). Vous pourrez aussi rechercher et commenter une (ou plusieurs) corrélation(s) qui vous semble(nt) *a priori* logique(s) entre les efforts consentis par STMicroelectronics en matière de protection de l'environnement et la performance du groupe.



STMicroelectronics est l'un des principaux acteurs au niveau mondial pour la production des semi-conducteurs et le développement de solutions sur silicium. La société est née en 1987 de la fusion entre la société italienne SGS (Societa Generale Semiconduttori) et la société française Thomson Semiconducteurs, une filiale de la société Thomson. D'abord appelée SGS-Thomson, la société est devenue STMicroelectronics en 1998 à la suite de la sortie du capital de la société Thomson.

STMicroelectronics est une société de droit hollandais, mais la direction administrative est implantée à Genève en Suisse et la direction opérationnelle est située en Italie près de Milan. Les actions de STMicroelectronics sont simultanément cotées à Paris, à New York et à Milan, et près des ¾ du capital est réparti dans le public. Depuis sa création, la direction du groupe n'a été assurée que par deux CEO (Chief Executive Officer) : Pasquale Pistorio (de 1987 à 2004) et Carlo Bozotti (depuis 2004).

STMicroelectronics possède un large portefeuille de produits : circuits pour l'automobile, circuits pour codeurs/décodeurs, circuits pour téléphones portables, circuits pour applications sans fils, microcontrôleurs, mémoires non volatiles, circuits analogiques de puissance... Les 2/3 de son chiffre d'affaires portent sur des produits différenciés conçus pour répondre à des besoins spécifiques de clients de taille mondiale (DaimlerChrysler, Nokia, Motorola, Sony, Alcatel, Hewlett Packard, Philips, Thomson, Nintendo, Microsoft...).

Dès sa création, STMicroelectronics a intégré toutes les dimensions du développement durable et, en particulier l'environnement, dans sa stratégie et sa communication. De nombreuses informations sur ces questions sont régulièrement diffusées par le groupe dans les rapports annuels, les rapports spécifiques au développement durable et la presse. Les données fournies dans les annexes 1, 2, 3 et 4 sont disponibles sur le site du groupe : <http://www.st.com>

Annexe 1 : Extraits de déclarations de quelques dirigeants
sur la politique environnementale de STMicroelectronics

Message de Pasquale Pistorio (CEO) dans le 1^{er} rapport environnement (1998) :

« La prise de conscience de la responsabilité des entreprises se traduit par une évaluation de la performance à trois niveaux (triple bottom line) qui permet de conjuguer prospérité économique, qualité de l'environnement et justice sociale. Ignorer n'importe lequel de ces trois niveaux de performance revient à remettre en cause la performance de toute l'entreprise... STMicroelectronics s'est engagée dans cette démarche depuis de nombreuses années dans le but d'avoir un impact neutre sur l'environnement. Cet objectif est désormais en partie atteint sans avoir porté préjudice à la performance financière de l'entreprise... Contrairement à ce que pensent de nombreux économistes, en particulier aux Etats-Unis, notre expérience montre que la prise en compte de l'environnement n'entraîne pas de sacrifices ou de pertes puisque cela amène à choisir les technologies les plus récentes, à réduire les déchets, à recycler les ressources, à adopter de meilleures pratiques au niveau de la production et de la logistique et à faire des investissements plus efficaces. En fait, cela procure à l'entreprise qui est leader dans cette démarche, un réel avantage concurrentiel... »

Message de Pasquale Pistorio (CEO) dans le rapport environnemental et social 2001 :

« Nous sommes convaincus que la création de richesses et la croissance économique nécessaires pour assurer financièrement une meilleure qualité de vie aux générations présentes et futures ne peuvent être obtenues qu'en traitant la prospérité économique, la protection de l'environnement et l'égalité sociale comme des objectifs mutuellement interdépendants... STMicroelectronics a prouvé que les intérêts de ses actionnaires et de ses partenaires sont fondamentalement compatibles. Depuis sa création en 1987, la société a continuellement défendu la responsabilité économique et sociale tout en surclassant un marché extrêmement compétitif. Elle a ainsi démontré, aussi clairement que possible, que les entreprises qui s'attaquent aux problèmes environnementaux et sociaux de façon enthousiaste et proactive, bénéficient d'un avantage concurrentiel important leur permettant de générer une valeur accrue non seulement pour l'ensemble de leurs partenaires, mais également pour leurs actionnaires... »

Déclaration de Georges Auguste, Corporate Vice-Président responsable de la qualité totale et de la gestion de l'environnement chez STMicroelectronics en 2005 :

« ST est fier de figurer de nouveau parmi le top 20 de Sustainable Business. Toutes nos activités sont régies, d'une manière ou d'une autre, par notre Décalogue de l'Environnement, une composante à part entière de notre culture depuis plus de dix ans, qui garantit que chaque action, de la plus simple à la plus complexe, contribue à notre objectif à long terme de neutralité environnementale et à notre rentabilité. En fait, nous avons toujours prouvé que, loin d'être un coût supplémentaire, nos investissements environnementaux sont toujours rentables. »

Message de Carlo Bozotti (CEO) dans le rapport entreprise responsable 2007 :

« Malgré un environnement mondial difficile et une compétition accrue, nous maintenons l'effort que nous avons consenti depuis toujours en matière de responsabilité sociale... Notre définition de l'excellence durable reste le cœur de nos valeurs... L'un des résultats les plus remarquables concerne ainsi la consommation d'énergie par unité produite qui a diminué de 50% par rapport à 1994... »

Annexe 2 : Principales données financières de STMicroelectronics

Année	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Données extraites du compte de résultat consolidé (Milliards \$)									
Chiffre d'affaires	5,06	7,81	6,35	6,32	7,23	8,76	8,88	9,84	9,97
Résultat opérationnel	0,71	1,78	0,34	0,60	0,33	0,68	0,24	0,67	-0,54
Résultat net global	0,55	1,45	0,26	0,43	0,25	0,60	0,27	0,27	-0,48
Données extraites du bilan consolidé (Milliards \$)									
Trésorerie	1,82	2,33	2,44	2,56	3,00	1,77	2,03	1,66	1,85
Total de l'actif	7,93	11,88	10,80	12,00	13,48	13,80	12,44	14,19	14,27
Capitaux propres	2,51	2,82	2,98	3,01	3,05	3,07	3,12	3,18	3,25
Données extraites du tableau des flux de trésorerie (Milliards \$)									
Décaissements sur immobilisations corporelles	1,35	3,32	1,70	0,99	1,22	2,05	1,44	1,53	1,14
Décaissements sur immob. financières et incorporelles	0,19	0,24	0,13	0,07	0,03	0,08	0,05	0,09	0,21
Cash flow opérationnel	1,47	2,42	2,06	1,71	1,92	2,34	1,80	2,49	2,19
Autre donnée financière									
Dividende par action (\$)	0,03	0,03	0,04	0,04	0,08	0,12	0,12	0,12	0,30

Annexe 3 : Evolution des dépenses environnementales de STMicroelectronics

Année	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Coûts et économies liés à l'environnement (Millions \$)									
Coût total (1)	nd	29	30	32	35	35	34	35	28
Economie énergie (2)	nd	8	26	48	69	91	107	129	201
Economie eau (2)	nd	6	7	11	15	19	22	26	27
Eco. prod. chimiques (2)	nd	19	21	35	48	64	74	82	90
Economie totale	nd	33	54	94	132	174	203	237	318
Balance coût/économie	nd	4	24	62	97	139	179	202	290
Comparaison entre investissements environnementaux et investissements totaux (%)									
<u>Inv. environnementaux</u>	1,33	1,83	2,10	1,2	2,00	0,75	0,92	0,53	0,67
<u>Investissements totaux</u>									

nd : non disponible

(1) Les coûts incluent toutes les dépenses engagées pendant l'exercice pour limiter l'impact environnemental des consommations d'énergie, d'eau et de produits chimiques (frais de recyclage, de stockage, mise en décharge...), ainsi que les frais de fonctionnement du système de management environnemental (personnel, communication, renouvellement des certifications, audits, analyses...) et les dépréciations (provisions pour risques, amortissements d'équipements...) en relation avec la politique environnementale.

(2) L'évaluation des économies se fait en trois étapes. Par exemple pour l'électricité :

- calcul du rapport entre la consommation totale d'électricité du groupe et le nombre total de produits fabriqués en 1994 (année de référence) ;
- évaluation de la quantité théorique d'électricité qui aurait dû être consommée l'année X en appliquant le ratio d'efficacité énergétique 1994 à la production de l'année X.
- calcul de la différence entre la consommation théorique de l'année X et la consommation réelle de l'année X. On obtient ainsi la quantité (théorique) d'électricité économisée (par rapport à 1994). Cette économie est alors exprimée en dollars.

Annexe 4 : Exemples d'indicateurs environnementaux publiés par STMicroelectronics

Année	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Exemples d'indicateurs pour le suivi des consommations									
Indice consommation d'électricité Base 100 en 1994 (kWh/Production)	77,5	69,5	80,5	70,1	63,2	58,6	56,7	53,3	52,3
Ratio consommation d'électricité (MWh/ Valeur ajoutée en millions \$)	372	292	391	407	nd	nd	nd	nd	nd
Consommation totale d'électricité (GWh)	nd	nd	nd	nd	1,97	2,15	2,34	2,47	2,48
Exemples d'indicateurs pour le suivi des émissions dans l'air et des rejets dans l'eau									
Composés organiques volatiles (Tonnes) (dans l'air)	nd	201	308	257	331	294	311	290	262
Rejet de métaux lourds dans l'eau (Kg métaux lourds) (dans l'eau)	nd	34	20	21	19	19	17	13	13

nd : non disponible

Annexe 5 : Exemples de situations en relation avec l'environnement qui pourraient être prise en compte dans le système d'information comptable (SIC)

1	Une société a reçu une subvention de 100 000 € versée par l'ADEME (Agence de l'énergie et de la protection de l'environnement) pour l'acquisition d'un matériel innovant pour réduire ses rejets dans l'air (durée de vie du bien : 10 ans).
2	Une société a investi 1 000 000 € dans un équipement qui permet de récupérer une matière (auparavant rejetée dans le réseau d'eau de la commune). Cette matière sera revendue à d'autres entreprises qui peuvent l'utiliser dans leur propre processus de production (chiffre d'affaires potentiel : 20 000 € par an).
3	Une société a fait construire une nouvelle chaîne (coût : 5 000 000 € et durée de vie : 10 ans) qui permet à la fois de produire plus, d'améliorer la qualité des produits et de réduire la quantité de matière rejetée dans l'air au cours de la fabrication.
4	Une société a dépensé 20 000 € pour nettoyer les filtres anti-poussière des cheminées de son usine de production.
5	Une société a dépensé 50 000 € pour améliorer l'efficacité de ses équipements anti-pollution. Cet investissement va lui permettre de respecter la réglementation en matière de rejets de composants organiques volatiles et d'éviter une amende.
6	Une société a payé une prime d'assurance pour un montant global de 10 000 €. Le contrat couvre un grand nombre de risque (responsabilité civile, exploitation...) dont le risque pollution de son usine implantée près d'un cours d'eau.
7	Un responsable « environnement qualité hygiène et sécurité » a été nommé dans chaque établissement industriel d'une société. Le coût annuel de cette personne représente en moyenne 60 000 € (salaire net + cotisations sociales).
8	Le renouvellement de la certification ISO 14 001 d'un établissement industriel a coûté 5 000 € à une société cette année.
9	Une société exploite depuis 5 ans une carrière qui devrait encore pouvoir produire pendant 15 ans. Le coût de remise en état du site à la fin de son exploitation imputable à l'exercice en cours serait de 8 000 €.
10	Une société vient de racheter une centrale de production électrique (600 000 €). A la fin de vie prévue dans 10 ans, la centrale sera démantelée pour un coût prévu de 100 000 €.

CONCOURS EXTERNE

SESSION 2009

ACTION ET COMMUNICATION COMMERCIALES

CAS OCCITANE

Durée de préparation : quatre heures

Durée de l'épreuve : une heure

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

L'OCCITANE EN PROVENCE

C'est en 1976 qu'Olivier Baussan a créé L'OCCITANE et la première boutique s'est ouverte en 1980, à Volx, petite ville de Haute Provence, située à côté de Manosque. Manosque, où une dizaine d'années plus tard, l'expansion de la marque Occitane dans le monde, ses filiales aux USA, en Asie et en Grande-Bretagne, ont nécessité la construction d'une grande usine - laboratoire, à la hauteur de son développement. Aujourd'hui, ce sont plus de 2000 personnes qui travaillent à L'OCCITANE et plus de 900 boutiques ont été créées dans plus de 80 pays.

Ses produits de soin et de beauté et pour la maison sont diffusés dans le monde entier et sont manufacturés dans le respect des méthodes traditionnelles, pour restituer la qualité des ingrédients originels.

L'Occitane sélectionne rigoureusement ses ingrédients végétaux en contrôlant leur qualité et leur origine. Elle suit les enseignements de l'aromathérapie et de la phytothérapie, n'utilise aucun produit animal (à l'exception des produits de la ruche : Miel, Gelée Royale et Propolis) et teste ses produits sous contrôle médical.

Depuis 30 ans, l'entreprise a fait le choix de ne pas tester ses produits sur les animaux. Elle s'est aussi engagée à soutenir les filières de production traditionnelles en utilisant des ingrédients d'appellation d'origine contrôlée (A.O.C.), des ingrédients biologiques certifiés Ecocert et les filières de co-développement (Beurre de Karité au Burkina Faso).

L'Occitane ouvre régulièrement de nouvelles boutiques en France et à l'étranger, en s'associant à des détaillants indépendants, qui distribuent tous les produits de la gamme, sans cesse adaptée et renouvelée. Elle détient un savoir faire de plus de 30 ans et une marque internationale à forte notoriété.

L'Occitane a créé en 2006 sa fondation d'entreprise.

A côté de son réseau de boutiques (concessions) et de distributeurs spécialisés ou non (grands magasins, parfumeries, pharmacies...), L'Occitane commercialise ses produits sur son site internet : le site présente la gamme complète pour le corps et pour la maison, mais communique également sur l'histoire et les valeurs de l'entreprise.

L'Occitane

Z.I. de Saint Maurice
04100 MANOSQUE

France

- Forme juridique : société anonyme à conseil d'administration
- Activité : fabrication de parfums et de produits pour la toilette
- Effectif : 428 salariés en France, 2200 dans le monde
- Réseau de distribution : près de 950 boutiques dans 85 pays, dont 107 en France
- Chiffre d'affaires (mars 2007) : de 111,89 millions EUR
- Résultat net (mars 2007) : 8,2 millions EUR

Recruté(e) comme adjoint au Directeur du Marketing de la société l'Occitane en Provence, vous êtes chargé(e) d'analyser l'opportunité du développement d'une ligne de cosmétique bio pour Homme.

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

Annexe 1

La cosmétique bio trouve ses marques

Les produits de beauté naturels et biologiques sortent de la confidentialité dans l'Hexagone. La France est le pays européen qui connaît la plus forte progression.

Du côté de la distribution comme des marques, l'offre de cosmétiques biologiques et naturels se démultiplie dans l'Hexagone. Signe de cette accélération, le Salon Cosmeeting, axé sur les marques de beauté, qui se déroulera à Villepinte du 1er au 4 octobre dans le cadre de la manifestation Beyond Beauty Paris rassemblant la filière, met un accent particulier sur le sujet. Il lui consacre un espace propre et des conférences, avec un parcours balisé à base de pastilles couleur chlorophylle. De 19 % des marques de produits finis présentes en 2006, l'offre en cosmétique naturel sur le Salon est passée à 30 % cette année.

« En France, le phénomène est arrivé plus tard. Mais, aujourd'hui, tout le monde s'y intéresse et l'Hexagone a de l'avance, avec une profusion de nouveaux produits, analyse Sandie Jaidane, directrice marketing, communication et promotion internationale de Beyond Beauty. Le public est en quête de sens, d'authenticité, alors qu'en parallèle des craintes ont émergé autour de certains ingrédients chimiques. » Selon l'organisme d'études Organic Monitor, la France est le pays européen en plus forte progression pour les cosmétiques naturels et bio, même si la part de marché globale reste faible. Les hausses annuelles atteignent de 30 % à 40 %, avec des ventes estimées à quelque 150 millions d'euros en 2006. De son côté, Mintel constate que c'est dans l'Hexagone qu'a eu lieu en 2006 le plus grand nombre de lancements, avec 270 nouvelles références. Et le rythme continue à s'accélérer, avec plus de 350 nouveautés au cours des huit premiers mois de l'année.

Un phénomène de société

« D'un créneau confidentiel le secteur est devenu une niche et aujourd'hui de nombreux acteurs s'y engouffrent. C'est un phénomène de société loin d'être un feu de paille », affirme Patrick Sirdey, président du directoire de Weleda France, qui a vu son activité cosmétique - le groupe suisse fondé en 1921 a aussi une offre pharmaceutique - progresser dans l'Hexagone de 36 % l'an dernier avec un chiffre d'affaires « ex-factory » de quelque 30 millions d'euros. Pour gagner en visibilité sur ce segment devenu très disputé avec la multiplication des nouveaux venus, la marque a ouvert l'an dernier à Paris un espace à son nom lui servant de vitrine. Elle compte maintenant développer sa communication institutionnelle.

Les messages des acteurs passent aussi par la pédagogie. « *La clientèle évolue et s'élargit, même dans les magasins de produits naturels. Mais, du coup, elle est moins informée. La formation des vendeuses et esthéticiennes dans les différents types de points de vente revêt donc une importance accrue* », estime Claudine Reinhardt, directrice de Wala France, filiale du laboratoire allemand à l'origine de la marque Dr.Hauschka, qui a réalisé l'an dernier dans l'Hexagone un chiffre d'affaires de 5,6 millions d'euros. Au Printemps Haussmann à Paris, où la marque a ouvert un stand au début du mois, la démarche se traduit en particulier par de nombreux panneaux explicatifs.

La palette des références ne cesse de s'agrandir. Les solaires bio ont fait leur apparition. Une griffe comme Phyt's s'étend à petites touches vers le maquillage en sortant une crème teintée. A travers plusieurs marques, le groupe Léa Nature explore de nouveaux territoires. Sous le nom Bioscience Institut, il sort en octobre une ligne masculine Argan for Men en parapharmacies et officines. « *Nous avons identifié une vraie demande des hommes en matière de produits de beauté bio* », relève Nathalie Walaszek, responsable du service cosmétique biologique chez Léa Nature. Sur un créneau plus naissant, la société a lancé en février une ligne de parfums sous la griffe Biorève. Si les marques du secteur n'ont pas vraiment les moyens de s'offrir les services de stars, l'effet people joue tout de même un rôle. Des actrices comme Monica Bellucci ou Emma de Caunes, interrogées sur leurs produits de beauté fétiches, citent notamment la marque Dr.Hauschka.

Le bouche-à-oreille

Pour se faire connaître d'un public plus large, les cosmétiques naturels et bio comptent aussi largement sur le bouche-à-oreille et peuvent tabler sur une assez bonne réceptivité des rédactrices beauté des magazines féminins.

Les groupes de cosmétique classique, dont certains avaient tendance il y a une dizaine d'années, à regarder de haut les pionniers du bio, sont désormais de la partie. L'Oréal a racheté Sanoflore, tandis que Clarins prenait une participation dans Kibio. Yves Saint Laurent Beauté s'est lancé sur le créneau au travers de la marque Stella McCartney. Au sein du groupe Estée Lauder, c'est Origins qui a lancé cette année des références bio. Quant à Yves Rocher, il prépare une gamme bio d'ici à fin 2008.

En officines et parapharmacies, Nuxe sort en novembre une offre baptisée « Bio Beauté by Nuxe ». « *Notre objectif est de recruter de nouvelles clientes. Les femmes sont de plus en plus nombreuses à se soucier de l'environnement sans avoir pour autant envie de choisir entre le bio et le beau* », indique Cécile Debièvre, directrice marketing international. Les emballages sont en papier recyclé mais jouent sur une typographie moderne et la communication se vaudra décalée.

La distribution suit le mouvement. La gamme signée Stella McCartney a été lancée en exclusivité chez Sephora. Les parfumeries Douglas viennent de succomber au phénomène. Bien visibles dès l'entrée, des linéaires « Bio & Nature » se sont installés cet été dans une soixantaine de magasins, avec cinq marques dont Biguine Bio, Florame ou Bioty's. « *Il n'est plus possible de passer à côté du phénomène. Nous avons choisi un nombre de marques limité pour être le plus lisible possible pour la consommatrice* », souligne David Flory, directeur général de Douglas France. Avec la vente d'un produit par jour et par magasin depuis le démarrage, l'enseigne se trouve au-dessus de ses objectifs.

Les grandes surfaces sont aussi de la partie. Le concept de Monoprix Beauty Monop a développé un assortiment. Léa Nature a lancé en grande distribution les marques Jardin Bio Ethic (également équitable) et So'Bio (à base de rose d'Anjou). « *Aujourd'hui, le marché est davantage mûr, ce qui n'était pas le cas il y a encore deux ou trois ans* », constate Nathalie Walaszek. Tandis qu'Organic Monitor relève qu'en Allemagne même les « discounters » s'y mettent. [...]

28/09/07 LES ECHOS (Clotilde Briard)

Annexe 2 Les marques de cosmétiques à la conquête des hommes

Les grands noms de la cosmétique misent aujourd'hui sur les hommes en étant présents sur tous les canaux de distribution. Mais si la croissance est forte, le marché reste encore modeste.

Le marché des cosmétiques pour hommes progresse 1,5 fois plus vite que celui des femmes », constate Alain Grangé-Cabane, président de la Fédération des industries de la parfumerie (Fip). En France, il représente aujourd'hui 10,4 % du marché total des cosmétiques, soit un chiffre d'affaires de 680 millions d'euros en 2003. Un secteur qui vit, ces dernières années, un véritable décollage, attendu depuis quinze ans par les professionnels du secteur, dont les premiers se sont lancés sur le marché de l'homme au milieu des années quatre-vingt. « À l'époque, ni les hommes ni la distribution n'étaient prêts pour ce type de produits, reconnaît Christophe Clavel, directeur category management, en charge de la gestion des produits par univers de consommation au sein du groupe Beiersdorf, qui commercialise notamment les marques Nivea For Men et No Bacter. Ce n'est donc qu'au milieu des années quatre-vingt-dix, avec la naissance de la presse masculine et l'évolution des mentalités des hommes, que cette cosmétique a commencé à vraiment émerger. »

Preuve du dynamisme des produits de beauté pour hommes : l'arrivée d'acteurs phares de la cosmétique féminine, comme Clarins en 2002 ou L'Oréal en 2004, qui ont respectivement lancé les gammes Clarins For Men et L'Oréal Men Expert. Une des caractéristiques de ce secteur concerne le cloisonnement des réseaux de distribution. Il est rare qu'une marque se positionne sur plusieurs réseaux à la fois. Parfumerie, grande distribution et pharmacie sont donc abordées individuellement, les prix et positionnements des produits étant différents d'un canal à l'autre. Biotherm fait exception à la règle puisque la marque est présente, depuis toujours, aussi bien en parfumerie qu'en pharmacie. La croissance de ce marché provient de la vente des produits de soin du visage séduisant un consommateur urbain âgé de 30 à 40 ans, qualifié de « métrosexuel ». Les plus jeunes constituent également une cible à part entière.

1-ÉDUIQUER CONSOMMATEURS ET DISTRIBUTEURS

« Nous devons prouver aux hommes qu'il existe des soins qui leur sont spécifiquement destinés », conseille Christophe Novelli, responsable de la marque Nivea For Men, qui insiste sur l'importance d'éduquer le consommateur. Mais les acteurs du marché doivent avant tout former la distribution à ces nouveaux produits. Biotherm a, par exemple, organisé des soirées dans plusieurs villes de France, réunissant environ 300 conseillères beauté de magasins (aussi bien les points de vente indépendants que les chaînes) pour leur exposer le positionnement de la marque, les nouveautés, les évolutions, etc. « Nous avons effectué, à la fin de l'été 2004, un important focus sur les produits pour hommes par rapport à notre gamme pour femmes », précise Thierry Ruin, directeur commercial de

Biotherm. Un travail surtout réalisé pour les réseaux de distribution sélective (parfumeries, indépendants, chaînes de franchises comme Sephora ou Marionnaud). Selon les chiffres 2003 publiés par la Fip, les parfumeries étaient en tête du marché pour la vente de cosmétiques pour hommes, avec 47,5 % du chiffre d'affaires total.

Les raisons de ce succès ? « La parfumerie a bien pris en compte les gammes de soins pour hommes en les identifiant comme une source de croissance potentielle », souligne Thierry Ruin. Par ailleurs, les marques ont investi ce canal de façon offensive avec des innovations, comme la gamme Clarins For Men, créée il y a deux ans à peine.

L'éducation des consommateurs comme des distributeurs diffère selon les marques. Nickel, spécialiste des soins pour hommes lancé en 1996, se démarque de ses concurrents en communiquant de façon percutante, notamment à travers le nom de ses produits : Lendemain de fête, Bonne gueule, etc. « Nous insistons auprès de notre force de vente pour faire passer ce message original et décalé, et bien positionner la marque dans l'esprit des distributeurs. Nous qui ne faisons ni cosmétiques pour femmes, ni parfums, avons besoin de nos propres vendeurs pour accroître notre notoriété, plutôt que de confier nos produits à un représentant qui dispose d'un large portefeuille de marques, insiste Philippe Dumont, p-dg de Nickel, qui revendique 9 % du marché de la distribution sélective. « L'arrivée massive des grandes marques sur ce marché nous apporte de la clientèle, ajoute-il, mais nous ne souhaitons pas être référencés de façon anarchique. Nous visons les magasins où l'espace pour l'homme est suffisamment grand et où les produits sont en libre accès, car le consommateur ne demandera pas conseil à une vendeuse ! »

Autre stratégie pour éduquer le consommateur masculin : la segmentation des gammes selon des typologies de produits telles que rasage-après-rasage-soin (chez Nivea For Men) ou soins-rasage-hygiène (chez Tom Robinn). Une division qui cible les usages mais aussi les clientèles selon leur âge. « Nous proposons des soins spécifiques aux 15-25 ans, très attachés à leur apparence. Ils sont différents de ceux pour les 20-30 ans, plutôt orientés vers l'hydratation de la peau », analyse Christophe Novelli, de Nivea For Men. Tom Robinn aborde la cible un peu plus largement en englobant les hommes âgés de 25 à 45 ans. « Les clients les plus matures sont plus difficiles à convaincre, car ces produits de beauté ne sont pas du tout dans leurs habitudes d'achat », constate Francis Paoli, responsable et fondateur de la marque.

La pharmacie, qui ne représente encore que 2 % des ventes, est un autre axe de développement pour les acteurs de ce marché. Le travail des marques ? Faire réaliser aux pharmaciens le potentiel de croissance de ce type de produits. « L'homme est une catégorie de clients délaissée en pharmacie. Les officines n'ont pas conscience du poids potentiel de ces produits dans leur chiffre d'affaires, ni de leur vraie légitimité dans leur point de vente », remarque Christophe Vaurès, chef de produit Vichy Hommes.

Ainsi, pour sensibiliser les pharmaciens, les Laboratoires Vichy les ont rassemblés cette année en séminaire pour les informer sur le marché et les outils d'aide à la vente. La force de vente dispose en outre d'argumentaires spécifiques. « Nos commerciaux doivent leur exposer le décalage entre la croissance du marché des soins pour hommes sur les autres circuits et la stagnation des ventes en officine depuis deux ans », indique Christophe Vaurès.

Vichy réalise 70 % de son chiffre d'affaires sur 800 officines, contre 30 % sur les 7 200 autres points de vente. « Cette concentration est inhérente à ce marché, qui cible l'homme urbain », ajoute le chef de produit. Même discours chez No Bacter, du groupe Beiersdorf : « Il faut faire des piqûres de rappel auprès des pharmaciens, qui ont tendance à référencer nos produits sans insister sur leur promotion, note Guillemette Moreau, directrice

marketing de No Bacter. Nous réalisons donc un travail continu de relance, notamment via des campagnes de visibilité dans les officines avec des panneaux-vitrines installés, en ce moment, dans 7 000 points de vente. »

Action Commerciale N°250 - 25/02/2005 - Isabelle de Chauillac

Annexe 3 Beauté & Bien-Être Le marché de la cosmétique bio pour hommes

Magazine de la cosmétique : jeudi 6 novembre 2008

Avis aux hommes: rien en vue!

Cas mis à part des acteurs déjà visibles par les femmes, Melvita, Lagona, Lavera, Florame and co il n'y a pas foule au portillon du marché de la cosmétique bio pour hommes. Alors oui j'étais emballée par la proposition du site Cosmaterra pour relayer à la façon Gazette sa communication de rentrée sur les nouveautés bio pour les hommes "pressés de passer au vert" et j'avoue avoir été drôlement déçue...

Compte-rendu des commentaires du petit ami cobaye de circonstance : Encouragements pour Svonko - Peut mieux faire pour Aé Original et carrément Au secours pour Allo'Nature. Bluffant, je lui trouve un vrai potentiel de chroniqueur de la gazette - sur le papier mes pronostics étaient les mêmes.

Svonko se distinguait par ses formules, qui d'eaux florales en tête, aux huiles végétales en suite et actifs en fin, promettaient des textures agréables et bien dosées. Je retiens un vrai concept...les bienfaits de la nature marine... et une vraie démarche globale via la promotion du programme de l'Unesco "Man & Biosphère". Je note également la répartition des ingrédients bios dans les formules, autour de 50% et la recherche de conditionnements très masculins. Et pourtant je ne crois pas au succès de Zvonko pour la simple et bonne raison qu'entre les odeurs d'algues qui ne plaisent pas à tout le monde et des prix très hauts de gamme qui ne sont pas en phase avec la richesse des formules je ne cerne pas bien quelle est la tranche de consommateurs ciblée. 22 € les 150 ml de gel douche, 49 € les 50 ml de contour des yeux, 37 € les 50 ml de crème visage...Zvonko marche sur la tête...

Venons-en à Aé Original des Laboratoires Aequilibrium : avant même d'en venir à la qualité du produit le coup de gueule pointait son nez à la vue de la déclaration INCI à coup sûr la moins rigoureuse qu'il m'ait été donnée de lire : on ne comprend pas ce qu'il y a dans cette crème, du tournesol, de la lavande, de l'olive...mais sous quelle forme ? aucun respect des nomenclatures, cela ne fait pas très sérieux et je passe sur les fautes de frappes...Pour couronner le tout une étiquette "Produit Bio" a été rajoutée mais dans la formule aucun astérisque, rien : qu'est ce qui est bio, qu'est ce qui ne l'est pas ? en regardant bien on peut lire en tout petit, sous la DLUO : 100% ecobio, 97% bio...mais de quoi parle-t-on, d'ingrédient ? d'emballage ? Question texture ça tient la route et l'odeur est agréable mais franchement pour 25 € les 50 ml on s'attend à un peu plus que des extraits de tournesol, de lavande et de camomille.

Allo'Nature a fini de m'achever. Cela s'annonçait bien cependant : une étiquette réglo, un label Cosmebio et un prix plus doux : 15 € pour 50 ml d'après-rasage. Alors forcément le % d'ingrédients bios est plus bas - 20% - et le conditionnement moins apprêté...Mais la formule, pas très intéressante, huile de sésame, d'olive, beurre de karité, offre une texture très collante, blanchissante à l'application et l'odeur est terrible : un concentré de Vicks Vaporube. Alors qu'est ce qui pouvait sauver Allo'Nature ? Son innovation avec un actif ralentisseur de repousse formulé loin derrière le premier conservateur ? La communication un peu démo de foire sur le Beyond Beauty ? Non décidément je n'ai pas été conquise du tout.

A l'heure du bilan c'est un coup de gueule qui résonne : A quand une vraie bonne marque de cosmétique bio pour homme ?

Annexe 4 La gamme Douceur Homme de Florame

La gamme Douceur Homme de Florame est une gamme de produits cosmétiques bio complète composée de gel nettoyant, d'huile de rasage, de baume après-rasage et de crèmes anti-âge. Une gamme de produits entièrement bio et cent pour cent naturelle, qui s'utilise pour l'hygiène et les soins de beauté au quotidien. La gamme Douceur Homme de Florame est formulée à base d'extraits de végétaux naturels de cèdre et d'huile d'argan. Des composants particulièrement connus pour leurs vertus nourrissantes et hydratantes. Composés essentiellement d'ingrédients naturels, les produits Douceur Homme s'adaptent à tous les types de peau, particulièrement les très sensibles et les allergiques. Vendue au prix de 29,90 €, la gamme Douceur Homme de Florame est certifiée Cosmébio.

La Trousse de Voyage Monsieur de Druide

Vous vous déplacez beaucoup pour votre travail ? Que diriez-vous d'essayer la Trousse de Voyage Monsieur de Druide. Cette gamme de produits est idéale pour les voyageurs. Le format des flacons et de la trousse a été spécialement étudié pour s'intégrer facilement dans les bagages, particulièrement ceux en cabines, lors d'un voyage en avion. La trousse de voyage comprend : un gel douche, un shampoing, une lotion après-rasage ainsi qu'une crème de massage. Composé de myrte citronné, le Gel Douche Energisant nettoie la peau en profondeur, tout en tonifiant les muscles. La lotion après-rasage quant à elle, calme les effets irritants de la lame du rasoir et procure une sensation de bien-être et de douceur à la peau. Certifiée Ecocert, La Trousse de Voyage Monsieur de Druide, est vendue au prix de 24,50 €.

Le magazine bio 15 avril 2009

Annexe 5

Beauté : Les hommes préfèrent l'achat en ligne.

Le boom de la beauté pour hommes est désormais un fait établi. Pour preuve, les ventes de formules ciblées pour le visage et le corps ont plus que doublé ces cinq dernières années, passant de 22 à 53 millions d'euros, selon la Fédération française des industries de la parfumerie. Des chiffres imparables et, pourtant, la fréquentation des rayons cosmétiques par les hommes ne semble pas suivre cette évolution. La raison ? Nombre de ces consommateurs préfèrent se fournir sur des sites Internet qui leur sont consacrés. Sur ce point, les acteurs du marché sont unanimes : si l'application d'un soin hydratant ou d'un fluide antifatigue est devenue un geste quotidien pour plus d'un quart des hommes - 27 % déclarent aujourd'hui en utiliser, et on estime qu'ils seront 50 % d'entre eux en 2015 -, pousser la porte d'une parfumerie reste encore problématique. Simple timidité ? « En réalité, l'attente des hommes est différente de celle des femmes. Or la distribution traditionnelle est dominée par les codes féminins », analyse Sébastien Lebeau, cofondateur du site www.comptoirdelhomme.com. Les parfumeries et les boutiques sont pensées selon la notion de shopping, étrangère à l'immense majorité des

hommes. » En quête d'informations sur un univers des cosmétiques que leur culture a longtemps ignoré, rares sont pourtant ceux qui vont chercher conseil auprès d'une vendeuse : « la conversation » les ennuerait d'avance. Une réticence qui explique en partie le succès de ces sites spécialisés où l'information est en libre accès.

Des sites attractifs

Souvent calqués sur leurs homologues anglais et américains déjà bien rodés, les sites commerciaux français revendiquent tous des interfaces pédagogiques, alimentées de rubriques sur les spécificités de la peau de l'homme, d'autodiagnostic cutanés, de fiches conseils ou même de forums. « Nos internautes sont très friands des fiches « problème solution ». D'ailleurs, ils passent en moyenne cinq minutes sur nos pages avant d'acheter, alors que le temps de visite sur un site classique d'e-commerce est de moins de deux minutes », souligne Karine Schrenzel, fondatrice du site MenCorner. Suite logique : le rôle prescripteur des femmes s'affaiblit sur la Toile. Alors qu'elles sont à l'origine de près de 50 % des achats de cosmétiques masculins dans la distribution classique, elles prennent l'initiative d'à peine 20 % des achats en ligne, dont une majorité de cadeaux pendant les fêtes ou la Saint-Valentin.

Force est de constater que les hommes montrent un réel intérêt pour les formules qu'ils posent sur leur peau. Pourquoi préférer alors acheter des produits qu'ils ne peuvent ni sentir, ni toucher ? « À la différence des femmes, les hommes ne sont pas en quête d'une expérience sensorielle, mais d'une solution à leurs problèmes cutanés », affirme Sébastien Lebeau.

Des marques à la traîne

La bonne fortune des distributeurs en ligne a suscité peu de vocations chez les marques leader du marché ; encore peu nombreuses à avoir développé leur propre « e-boutique », elles privilégient leurs distributeurs historiques. Marionnaud et Sephora se sont dotés de boutiques virtuelles, dont l'environnement plutôt féminin est compensé par l'offre très complète de soins masculins.

Ce fameux virage Internet, les petits derniers du marché l'ont pris sans hésiter. Ainsi, la jeune marque Skeen voit s'envoler les ventes de sa gamme dermo-cosmétique contre les signes du vieillissement, à la fois sur son site www.skeen.fr et dans sa boutique parisienne du Marais. De son côté, LifeLab, prisé pour ses soins, dont la concentration des actifs évolue selon la tranche d'âge, accompagne sa e-boutique www.lifelab.fr d'une présence chez Gus Concept, rue d'Uzès à Paris, un « bazar » branché... Exclusivement pour les hommes qui délaissent parfois leur clavier.

Le Figaro.fr 15/10/2007 Hélène Guillaume

Annexe 6

Les évolutions attendues du marché mondial de la beauté

Le site de tendances WGSN fait le résumé d'une étude Euromonitor sur le marché mondial de la beauté, et conclut sur les grandes évolutions attendues à horizon 2011.

Ce qui va se renforcer

- davantage de réglementation, notamment une définition plus stricte des labels "naturel" ou "bio", des obligations renforcées en matière d'innocuité, une plus grande protection contre la contrefaçon
- des entreprises de dimension locales dans les grands marchés émergents (Russie, Brésil, Inde et Chine) vont devenir des acteurs mondiaux
- les segmentations par style de vie, plus fines et plus précises, vont remplacer les segmentations démographiques, trop vastes

Ce qui va diminuer

- moins d'innovation ultra-technologique, car les consommateurs se montrent plus cyniques, ce qui va amener les marques à se concentrer davantage sur le développement de "meilleurs" produits en eux-mêmes (texture, résultat visible...), au-delà du discours marketing
- la premiumisation, l'ultra-luxe vont diminuer du fait de l'érosion mondiale du pouvoir d'achat

Annexe 7 Le marché de la cosmétique bio en plein boom: causes et conséquences

Le 23/07/08 - <http://www.obivi.fr/beaute/soin> (blog)

Le marché de la cosmétique bio est en plein boom et certains grands groupes l'ont bien compris et ne veulent pas passer à côté d'un marché florissant. Florissant à quel point? Quel en a été le point de départ? Quelles en sont les conséquences?

Florissant à quel point?

Alors qu'en 2005, la cosmétique bio ne représentait que 1% dans les ventes de cosmétiques en général puis 2% en 2007, certains analystes prévoient que dans cinq ans les cosmétiques bio pourraient représenter 30% du marché des cosmétiques. Les ventes ont d'ailleurs progressé de 40% en 2005 tout comme en 2006, année où le CA était proche des 150 millions d'euros.

De plus en plus de femmes ont pris conscience qu'utiliser des cosmétiques bio c'était déjà prendre soin de soi et de sa santé mais que cela participait également à la protection de l'environnement. Selon une enquête TNS Sofres – Plante System menée en 2006 auprès de 897 femmes de 25 ans et , 43% des femmes se disaient prêtes à utiliser un produit certifié bio en remplacement de leur produit habituel. De même dans l'Enquête menée dans le cadre de la rédaction du livre le guide des cosmétiques bio, sur 400 femmes de 20 ans, 9/10 se déclarent séduites après les avoir testés.

La France est le pays où a eu lieu le plus grand nombre de lancements: 270 nouvelles références en 2006, plus de 350 au cours des huit premiers mois de l'année 2007. Un chiffre qui se situe juste au-dessous de celui des Etats-Unis, qui

ont vu 380 lancements.

La France est le pays européen qui connaît la plus forte augmentation de la consommation de cosmétiques naturels et bio. Les produits de soins de la peau sont les plus dynamiques du secteur de la beauté naturelle, avec 80% des lancements. Les produits de beauté naturels pour homme et pour bébé sont également en pleine expansion. En revanche, la France serait en retard en ce qui concerne le maquillage bio, qui est déjà une grande tendance au Royaume-Uni. La prochaine étape sera le développement de produits cosmétiques équitables et bio, avec l'arrivée de grands acteurs sur ce marché même si certaines marques sont déjà présentes sur ce secteur

Les conséquences d'un tel essor

D'un côté les marques de cosmétiques conventionnelles ont bien compris que la cosmétique bio n'était pas une mode mais bien une autre façon de consommer et ne veulent pas passer à côté de cette évolution du marché. De l'autre côté, devant une croissance à deux chiffres, si elles veulent continuer à se développer en France et à l'international, les marques de cosmétiques bio qui sont en général de petites structures, doivent trouver les moyens financiers.

On assiste donc depuis ces dernières années:

- au lancement par les marques conventionnelles de leur propre gamme bio certifiée ecocert ou un repositionnement de leur gamme (sans paraben, sans phenoxyéthanol,..): Nuxe (NuxeBio Beauté), Origins (Origins Organics), L'occitane (ligne tomate et olive), Olivier & Co (gamme de à l'huile d'olive), Carrefour (carrefour bio), le coiffeur-visagiste St Algue (shampoings bio), L'oréal (sur le site CCB avec bioexigence et la gamme ushuai bio) Yves Rocher (culture bio). Sephora (Green connection) Marionnaud (Marionnaud bio) et Caudalie qui a retravaillé ses produits sans paraben (Le tout est de savoir par quel autre conservateur est remplacé le paraben?)
- au rachat par les industriels de la cosmétique conventionnelle de marques de cosmétiques bio déjà bien implantées: L'oréal et Sanoflore , Clarins et Kibio, Estee Lauder et la marque Ojon, Yves Rocher et Terre d'oc, L'occitane et Melvita, rachat par l'oréal de la marque YSL beauté(la marque de cosmétique bio Care de Stella Mc Cartney fait partie de YSL beauté)
- à l'arrivée de stands dédiés à la cosmétique bio chez les grands distributeurs: Phyt's, Sanoflore, Thémis et Natessance chez Nocibé, Juice Beauty, Vegeticals, Care de Stella Mc Cartney Chez Sephora.

Annexe 8

L'Occitane : la nouvelle gamme pour homme

L'OCCITANE a mis au point un complexe à base d'huile essentielle de cade qui répond parfaitement aux besoins des peaux masculines : il assainit, fortifie l'épiderme et le protège des agressions extérieures. Avec des produits doux et

nourrissants pour la peau, les hommes renouent avec les gestes traditionnels du rasage.

- Eau de toilette Verveine
- Concentré jeunesse Cade pour Homme
- Eau de toilette Thé Vert
- Baume Après rasage Cade pour Homme
- Eau de toilette l'Occitan pour Homme
- Eau de toilette des Baux pour Homme
- Eau de toilette Vétyver pour Homme
- Gel douche Corps et Cheveux l'Occitan pour Homme
- Eau de toilette 4 Voleurs pour Homme
- Gel douche Revigorant Corps et Cheveux Cade
- Déodorant Roll-On l'Occitan pour Homme
- Baume Après Rasage l'Occitan pour Homme

Source L'Occitane.fr

CONCOURS EXTERNE

SESSION 2009

ACTION ET COMMUNICATION COMMERCIALES

CAS SO BIO

Durée de préparation : quatre heures

Durée de l'épreuve : une heure

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

SO BIO

Société française à capital familial, le Groupe Léa Nature fabrique et distribue des gammes de produits naturels, biologiques et biologiques/équitables depuis 1993. Implantée à La Rochelle, sa philosophie se concrétise dans ce qu'elle définit comme « l'engagement nature ».

Les quatre valeurs socles du groupe sont l'engagement nature, l'esprit de découverte, la solidarité et la responsabilité. Sur la base de ces engagements, l'entreprise s'est installée dans des locaux éco-construits, équipés entre autres de panneaux solaires et d'un puit canadien. Elle travaille à l'éco-conception des packagings et attache une grande attention à sa politique sociale.

« Nous voulons participer à l'émergence d'un monde plus respectueux de la planète pour les générations futures et plus engagé face aux déséquilibres sociaux et économiques. N'ayant pas peur de sortir des sentiers battus, nous voulons être une nouvelle sorte d'entreprise, synthèse d'un patrimoine historique et d'un futur responsable, et faire évoluer notre métier dans un sens qui nous rendra fier. » Charles Kloboukoff, PDG du Groupe Léa Nature.

Quelques dates :

- 1994, la gamme FLORESSANCE est lancée.
- 1995, FLORESSANCE s'étend avec les infusions, les gélules de complexes de plantes, les Phyto'cocktails.
- Le JARDIN BIOLOGIQUE apparaît avec les épices, les aromates, les plantes en vrac et les infusions biologiques.
- 1996, LEA INSTITUT VITAL s'installe à La Rochelle pour accélérer son développement et lance la gamme cosmétique naturelle LEA NATURE.
- 1997, FLORESSANCE devient n°1 de la phytothérapie en libre service en France. Les contacts pour des partenariats internationaux se multiplient. Le Groupe développe une communication forte dans la presse spécialisée en distribution.
- 1998, LEA INSTITUT VITAL figure au 25ème rang du top 100 des entreprises françaises indépendantes : classement réalisé par le magazine l'Entreprise avec le concours d'Ernst & Young.
- 1999, le Groupe LEA NATURE se dote d'un nouveau siège social : L'Espace Vital. Sur 4500 m², il regroupe 200 personnes jeunes et ambitieuses dont 120 sur le site. Un pôle « salé » LE JARDIN BIOLOGIQUE est développé.
- 2000, le Groupe rachète la société MAISON de FLEURANCE, la marque de diététique SILHOUETTE, et la conserverie biologique VIVER. Il lance la gamme ENTOUKA, le bio des enfants et une gamme de Thalasso.
- 2001, la surface du siège social a été doublée pour répondre à la croissance de l'entreprise. Le site atteint 11000m² sur 4 hectares de terrain. FLORESSANCE lance ses 1ers programmes « control ».
- 2002, renforcement des cellules R&D et contrôle qualité. Lancement des gammes de cosmétiques spécifiques, de nutrition sportive, de vitamines naturelles, d'épices bio dont certaines issues du commerce équitable, de senteurs pour la maison.
- 2003, développement des réseaux spécialisés et refonte de la gamme NATESSANCE. Lancement de la première gamme de cosmétique biologique NATESSANCE. Le Groupe fête ses 10 ans.
- 2004, arrivée de la gamme de cosmétique bio pour bébés avec NATESSANCE BEBE BIO. Création d'une nouvelle gamme de sels et spécialités : JARDIN DES OCEANS.
- 2005, création de la gamme textile JARDIN BIO EQUITABLE.
- 2006, arrivée de la gamme cosmétique bio et équitable JARDIN BIO ETIC. Le Groupe LEA NATURE reçoit le trophée de l'entreprise citoyenne pour son engagement pour la solidarité internationale et de développement durable.

Ses quatre principaux domaines d'intervention :



La santé au naturel avec les marques FLORESSANCE, VITAL, NATESSANCE, NATEBIO, (phytothérapie, compléments alimentaires naturels, vitamines naturelles)



La beauté au naturel avec les marques LES FLORESSANCES, LABORATOIRE LEA NATURE, JARDIN BIO ETIC, NATESSANCE (cosmétiques naturels, biologiques, équitable) et harmonie des senteurs avec la MAISON DE LEA (encens, pots-pourris, bougies)

-  L'alimentation biologique avec JARDIN BIO (épicerie biologique), JARDIN BIO EQUITABLE (épicerie biologique et équitable), ENTOUKA (le bio des enfants et l'alimentation au naturel), SILHOUETTE (diététique naturelle), JARDIN DES OCEANS (sels et spécialités)
-  Le textile 100% biologique et équitable avec la marque Jardin Bio Equitable (t-shirts, sous vêtements, chaussettes, linge de toilette)

Pour le lancement de sa nouvelle ligne de produit de beauté SO BIO, Lea Nature fait appel à vous afin d'en développer la notoriété, d'en imposer une image durable et d'en stimuler les ventes sur l'ensemble de la France.

Annexe 1 : Présentation de la nouvelle gamme SO BIO



ALOE VERA
La source d'hydratation rafraîchissante pour désaltérer toutes les peaux.



CONCEPT

L'Aloé Vera : la plante miracle du désert
D'origine d'Afrique du Nord, l'aloé Vera survit à la sécheresse du désert grâce à ses feuilles regorgeant d'une eau riche en vitamines, minéraux et acides aminés essentiels.

Des textures douces, confortables tout en étant légères
Un parfum frais et délicat

Propriétés Cosmétiques

Hydrate et nourrit la peau en profondeur dès l'application
Protège la peau de la perte en eau.

ALOE VERA
La source d'hydratation rafraîchissante pour désaltérer toutes les peaux
Nouveautés 2009

Crème Nuit Hydratante :
Favorise le renouvellement cellulaire, pour une peau visiblement réparée au réveil.
Sa texture riche et onctueuse est enrichie d'un complexe végétal pour une hydratation réparatrice et régénérante.
Elle contient également du phytosqualane, un actif végétal hydratant à efficacité prouvée

Contour Yeux Anti-Poches
En plus de ces propriétés hydratantes, il a un vrai effet glaçon sur le contour de l'œil pour un regard tonifié, défatigué.
Il contient de la cire de blé noir, actif végétal anti-poches à efficacité prouvée

Lotion Micellaire Nettoyante
Nettoie la peau en douceur grâce à ses agents lavants naturels. Enrichie en aloé vera bio et en glycérine végétale, elle ne dessèche pas la peau. Grâce à l'eau florale de bleuet bio, elle préserve toutes les peaux, même les plus sensibles. La peau est douce, fraîche, et nette.

NOS ENGAGEMENTS ETHIQUES:

SOLIDARITE:
Le choix de nos fournisseurs de matières premières se fait dans une logique de solidarité en privilégiant dans la mesure du possible les producteurs locaux, les coopératives :

- la Rose d'Anjou utilisée dans la gamme SO'BIO étic Rose provient d'un CAT de la croix Rouge,
- pour ce qui est des ingrédients provenant d'autres continents, le commerce équitable est toujours privilégié

PRODUITS :

- Des tests sur l'absence de pesticides sont réalisés sur nos formules
- Nous allons au-delà des normes imposées par Ecocert et optons toujours pour un maximum d'ingrédients issus de l'agriculture biologique

PROTECTION de L'ENVIRONNEMENT :

- Les bâtiments du Groupe Léa Nature sont aux normes HQE (Haute Qualité Environnementale) et l'écologie guide nos choix en matière de gestion énergétique (panneaux photovoltaïques, puits canadien, machines à faible consommation d'énergie...)
- Tous nos produits sont conditionnés en vue de limiter les sur-emballages
- SO'BIO étic est membre du club 1 % pour la planète et verse 1% de son chiffre d'affaires net à des associations environnementales

ACTIFS	DESCRIPTION	EFFET	PRODUIT
 <p>Aloé Vera</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Plante grasse dont le gel incolore ne s'écoule pas spontanément. Pour obtenir la pulpe gélifiée on doit éplucher les feuilles, puis les presser. • Contient plus de 200 principes actifs, des vitamines A, B, C, E ..., une vingtaine de minéraux et des enzymes. 	<ul style="list-style-type: none"> • La pulpe d'Aloès pénètre 3 à 4 fois plus vite que l'eau dans la peau, ce qui explique son extraordinaire pouvoir hydratant • Alimente en substances actives toutes les couches de la peau • Rafrâichissant • Actions rééquilibrante et harmonisante sur tous les types de peaux car son pH est proche de celui de la peau (entre 4 & 5) 	<ul style="list-style-type: none"> • Actif transversal, dans tous les produits
 <p>Lait de Figue</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lait végétal onctueux de Figue à la teneur élevée en phospholipides et en huiles végétales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Une action filmogène, traitante et nutritive 	<ul style="list-style-type: none"> • Actif transversal, dans tous les produits (sauf Lotion Micellaire)
 <p>Cegesoft VP</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mélange d'huiles végétales et de cire de candellila 	<ul style="list-style-type: none"> • Très nourrissant grâce à sa texture onctueuse mi-huile mi-beurre 	<ul style="list-style-type: none"> • Crème Nuit • Contour Yeux
 <p>Glycérine végétale</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Extrait végétal • Humectant qui protège l'épiderme, adoucit la peau et la rend plus souple et plus extensible 	<ul style="list-style-type: none"> • Réduit l'évaporation de l'eau contenue dans la peau 	<ul style="list-style-type: none"> • Crème Nuit • Contour Yeux • Lotion Micellaire

ACTIFS	DESCRIPTION	EFFET	PRODUIT
 <p>Phytosqualane</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Issu de la pulpe de l'olive 	<ul style="list-style-type: none"> • Actif hydratant à efficacité prouvée : augmente le taux d'hydratation cutanée jusqu'à 24h après la première application (test réalisé sur les jambes de 10 femmes de 30 à 45 ans) • Emollient 	<ul style="list-style-type: none"> • Crème Jour • Crème Nuit
 <p>Acide hyaluronique Naturel</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Molécule naturellement présente dans la peau et dont la concentration diminue avec l'âge • Produit par biosynthèse (réalisé par une bactérie lactique) à partir de matières premières végétales renouvelables. • Origine Naturelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Actif hydratant à efficacité prouvée • Agit à la manière d'une « éponge moléculaire » : il maintient l'hydratation en retenant l'eau dans l'épiderme • Forme un film non occlusif à la surface de la peau qui régule ainsi la perspiration de l'eau et qui protège la peau des agressions extérieures 	<ul style="list-style-type: none"> • Crème Jour • Gel Concentré
 <p>Cire de blé noir</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le blé noir (le sarrasin) est d'origine d'Orient et la cire obtenue à partir des graines 	<ul style="list-style-type: none"> • Diminue significativement le volume des poches 	<ul style="list-style-type: none"> • Contour Yeux
 <p>Eau florale de bleuet</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Centaurea Cyanus • Distillation par entraînement à la vapeur d'eau 	<ul style="list-style-type: none"> • Adoucissante, • Décongestionnante • Rafrâichissante, 	<ul style="list-style-type: none"> • Lotion Micellaire

Annexe 2 : Baromètre de consommation et de perception des produits biologiques (CSA – Rapport 2008)

Extraits

1. Achat de produits biologiques

Avez-vous, vous ou quelqu'un de votre foyer, acheté un ou plusieurs produits biologiques au cours de ces 4 dernières semaines ?

	Au cours des 4 dernières semaines	Pas au cours des 4 dernières semaines	N'achète pas de produit bio	NSP
2007	37%	18%	46%	2%
2008	39%	18%	41%	2%
Dont...	Femmes (46 %) 35-49 ans (45 %) Cadres (67 %) Prof Intermédiaires (52 %) Région Parisienne (48%)		15-24 ans (54 %) Ouvriers ((79 %) Sud Ouest (70 %)	

2. Consommation de produits biologiques

Consommez-vous des produits biologiques ?

	Tous les jours	Au moins une fois par semaine	Environ une fois par mois	Moins d'une fois par mois	Jamais	NSP
2007	6%	17%	19%	17%	40%	1%
2008	8%	15%	21%	18%	37%	1%
Dont...	44% Femmes (49 %) 35-49 ans (50 %)/50-64 ans (51 %) Cadres (69 %) Professions intermédiaires (59 %)			55% 15-25 ans (66 %) Ouvriers (73 %)		

3. Origine du souvenir de l'Agriculture/Produits biologiques

En avez-vous entendu parler...

Pour les 78 % qui ont entendu parler de l'Agriculture ou des produits biologiques au cours des 6 derniers mois (soit 823 personnes sur les 1050 interrogées)

	2007	2008	Dont...
Télévision	73%	68%	Région Parisienne, Ouest (82 %) Sud-Est (76 %)
Journaux/magazines	56%	60%	Femmes (65 %) Chef d'entreprise (73 %) Sud-Est (72 %)
Lieux de vente	44%	51%	Cadres (60 %) Prof intermédiaires (58 %) Région Parisienne, Est (61 %)
Événements particuliers	16%	16%	Employés (22 %)
Internet	7%	9%	Cadres (16 %)
Autres	18%	13%	Cadres (25 %)

4. Retombées du souvenir de communication

Cela vous a-t-il donné une image positive des produits biologiques ?

Cela vous a-t-il donné envie d'en savoir plus ?

Cela vous a-t-il donné envie de consommer davantage de produits biologiques ?

Pour les 78 % (823 personnes) qui ont entendu parler de l'Agriculture/Produits biologiques au cours des 6 derniers mois

	Image positive des produits biologiques	Envie d'en savoir plus	Envie de consommer davantage
2007	78%	50%	51%
2008	75%	51%	47%
Dont...	Femmes (79 %) Cadres (83 %)	Femmes (55%) Cadres (66 %)	Femmes (52 %) Cadres (60 %) Prof interm. (63 %)

5. Profil des consommateurs et acheteurs de produits biologiques

2008	PROFIL DES CONSOMMATEURS DE PRODUITS BIOLOGIQUES		PROFIL DES ACHETEURS DE PRODUITS BIOLOGIQUES		
	Données nationales	Consommateur	Non consommateur	Acheteur	Non acheteur
	100%	44%	55%	39%	59%
SEXE					
Homme	48%	42%	53%	38%	53%
Femme	52%	58%	47%	62%	47%
AGE					
15-24 ans	16%	11%	19%	11%	18%
25-34 ans	16%	16%	16%	16%	16%
35-49 ans	26%	29%	23%	30%	23%
50-64 ans	22%	26%	19%	25%	20%
65 et plus	20%	18%	23%	18%	22%
Age moyen		46,5	45,7	46,4	48
PCS					
Agriculteur	2%	2%	2%	2%	2%
Artisan, Commerçant	5%	6%	5%	6%	5%
Cadre, prof intellectuelle	12%	18%	6%	20%	6%
Prof Intermédiaire	14%	19%	10%	19%	11%
Employé	10%	10%	10%	11%	9%
Ouvrier	21%	13%	27%	11%	28%
Retraité	29%	26%	37%	25%	32%
Autres inactifs	7%	6%	7%	5%	8%
AGGLOMERATION					
Communes rurales	26%	25%	26%	21%	29%
2000 à 20000 hab	17%	14%	19%	14%	20%
20000 à 100000 hab	13%	12%	14%	13%	13%
100000 à 200000	28%	32%	25%	33%	26%
Agglomération Parisienne	16%	16%	15%	20%	12%

Annexe 3 : Structure de la population française de plus de 15 ans (source INSEE - 2008)Ensemble : 49 958 000Femmes : 25 945 000Moins 50 ans : 28 102 000PCS chef de famille

- Agriculteur : 1 001 000
- Ouvriers : 10 285
- Employé : 5 029 000
- Inactifs : 18 013 000
- Dont Retraité : 14 235 000

Agglomérations > 100 000 et Paris : 22 502 000**Annexe 4 : Lecture Dernière Période (Tarifs presse 2008 – AEPM 2008)****- des hebdomadaires**

Titres	Tarif PPQ*€	Moins de 50 ans	Ensemble (en milliers)		Homme milliers	Femme milliers	Foyer AB+** milliers	Communes + 100 000 hab
			Audience	Diffusion				
Femme Actuelle	38 780	87 %	6 383	2 964	1 659	4 723	1 495	2 852
Elle	29 500	53 %	2 368	1 269	491	1 877	1 052	1 521
Nous Deux	9 980	45 %	1 540	657	303	1 237	133	545
Madame Figaro	40 000	42 %	1 464	737	487	978	519	979
Version Femina	73 200	44 %	10 109	4 605	3 873	6 237	2 100	3 822

*Pleine Page Quadrichromie

**Cadres et prof intermédiaires

- des mensuels

Titres	Tarif PPQ*€	Moins De 50 ans	Ensemble (en milliers)		Homme milliers	Femme milliers	Foyer AB+ milliers	Communes + 100 000 hab
			Audience	Diffusion				
Cosmopolitain	26 500	87 %	1 672	861	323	1 349	702	1 103
Glamour	23 500	90 %	1 505	739	229	1 276	578	1 023
Marie-Claire	35 000	62 %	3 181	1 618	678	2 503	1 145	1 778
Marie-France	17 300	52 %	1 600	771	305	1 295	472	888
Santé-Magazine	17 900	60 %	3 752	1 784	1 038	2 714	968	1 694
Prima	24 520	50 %	2 346	1 164	312	2 034	751	1 043
Cuisine actuelle	17 820	51 %	3 809	1 860	892	2 917	1 181	1 747

*Pleine Page Quadrichromie

**Cadres et prof intermédiaires

Annexe 5 : Cosmétiques, « Le bio pas toujours nickel » Anne-Sophie Stamane (Les Echos novembre 2008)

Face au succès (1) des produits bio présentés comme sans conservateurs, les autorités ont contrôlé l'étiquetage, la composition et la qualité microbiologique de 28 produits. Les résultats sont plutôt bons, même si certains fabricants n'hésitent pas à prendre des libertés en matière d'étiquetage.

Les dangers potentiels de certains conservateurs utilisés dans les cosmétiques classiques ont fait exploser les ventes de produits bio, avec ou sans label, qui s'interdisent nombre de conservateurs comme les très médiatiques parabènes et phénoxyéthanol. Une enquête réalisée en 2008 par l'Agence française de sécurité sanitaire des produits de santé (Afssaps) et la Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF) montre cependant que certains de ces produits ne sont pas au-dessus de tout soupçon. Sur les 28 passés au crible en laboratoire, six censés être exempts de parabènes présentaient des traces de méthylparabène, à hauteur de 0,01 à 0,04 %. Un autre, vanté comme totalement dénué de conservateurs, en contenait un peu sous forme de sels d'acide benzoïque ou d'acide sorbique, mais les teneurs relevées étaient de « 20 à 60 fois plus faibles que les limites autorisées par la réglementation », souligne le communiqué. Dans tous les cas, les quantités détectées étaient anecdotiques et la présence de conservateurs pourrait s'expliquer par une utilisation dans les matières premières sans but de conservation du produit fini. Au point que la DGCCRF n'a pas pu « conclure à l'existence d'une pratique trompeuse délibérée » de la part des fabricants. Ces données vont dans le sens de notre test publié en septembre 2008, qui avait montré que des crèmes « bio » pouvaient présenter des traces de méthylparabène et de phénoxyéthanol.

Dérive en matière d'étiquetage

Du point de vue de la qualité microbiologique, les analyses de l'Afssaps et de la DGCCRF se sont également révélées rassurantes : limiter la présence de conservateurs ne se traduit pas par un risque accru de contamination bactérienne. Deux exceptions : un produit a dû être retiré du marché (H2 biO Hygiène Intime de la société H2O), et un second, dont la composition ne suffisait pas à garantir une protection microbienne pendant la durée prévisible de son utilisation, a fait l'objet d'une remarque de la part de l'Afssaps.

Au final, la DGCCRF s'inquiète surtout d'une dérive en matière d'étiquetage. Certains fabricants mettent en avant « l'absence d'un conservateur particulier, alors même que le produit en contient d'autres ». Cette pratique, souligne l'instance, aboutit à une désinformation du consommateur qui pourrait l'induire en erreur sur la composition réelle du produit.

- (1) Le marché des produits cosmétiques bio aurait généré 7 milliards d'euros de CA en 2007, selon l'institut d'étude britannique Organic Monitor. Avec quelque 200 millions d'euros, la France est le troisième marché européen, après l'Allemagne et la Grande-Bretagne. Pour certains produits, les taux de croissance annuels s'élèvent à 60 %. Le marché est jeune mais explosif.

**CONCOURS DE L'AGRÉGATION EXTERNE
ÉCONOMIE ET GESTION
SESSION 2009**

ÉTUDE COMPORTANT L'UTILISATION DE TECHNIQUES DE GESTION

Informatique et gestion

Sujet n°2

CAS KDO

Durée de préparation : quatre heures

Durée de l'épreuve : une heure

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

PRÉSENTATION DU CONTEXTE

La chaîne de magasins KDO, référence dans le domaine de la liste de mariage, proposait jusqu'à maintenant à ses clients de déposer leur liste en magasin ou via leur site *web*. Les dépositaires pouvaient ensuite gérer leur liste, être informés des dons de leurs proches et concrétiser leurs achats en magasin.

Un projet *business* a été lancé pour faire évoluer l'activité de KDO à travers un axe multi-enseignes et multi-listes afin d'étendre l'offre de produits et de services.

KDO proposera gratuitement des services permettant à ses clients de créer et gérer une liste de cadeaux sur internet en s'appuyant sur un réseau d'enseignes partenaires sélectionnées. En construisant cette offre, KDO se pose en gestionnaire de listes, intermédiaire entre les bénéficiaires, les donateurs et des boutiques partenaires référencées. Les bénéficiaires pourront ainsi suivre l'arrivée des dons et modifier leur liste par internet puis retirer ou se faire livrer leurs cadeaux auprès des boutiques partenaires, toujours par internet, grâce à une carte de paiement nominative.

Le but est donc de développer et mettre en place un nouvel outil d'administration et de gestion des listes de cadeaux. Cet outil doit être disponible en magasin en mode intranet (couplé au système d'encaissement) et accessible par internet.

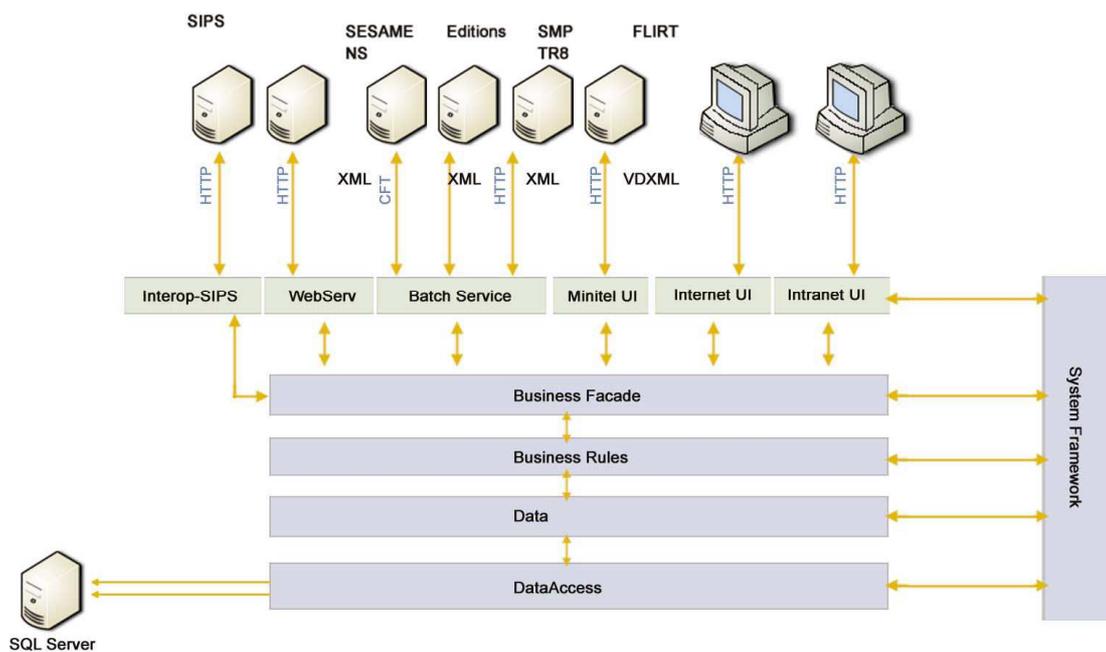
Le projet d'offre multi-enseignes

Le projet *business* d'offre multi-enseignes est le point de départ d'une refonte complète du système d'information et de gestion de listes de mariage de KDO sur de nouvelles bases technologiques, notamment les technologies *web*.

Les composants métier spécifiques à l'univers du mariage du site actuel, développés sur la plate-forme .NET, seront conservés. Ces composants ont été créés en langage C# sous VisualStudio.NET et exploitent le *framework* .NET. Les nouveaux composants seront développés en technologie java J2EE en s'appuyant notamment sur des *web services*. Il s'agit donc de migrer en douceur en faisant coexister des anciens et nouveaux modèles de programmation.

Des serveurs Windows 2000 Advanced Server en équilibrage de charge assurent à la fois la présentation *web*, avec IIS, et l'exécution de ces objets métier. La gestion de donnée est assurée par SQL Server2000 Entreprise Edition, en cluster de basculement pour assurer sa disponibilité.

Architecture logicielle



Question 1.1 : En vous appuyant sur l'annexe 1, représenter au sein d'un schéma l'architecture générale de l'offre de KDO et de son modèle d'affaire en faisant la distinction entre les flux d'information, les flux physiques et les flux financiers.

Question 1.2 : Expliquer les avantages en termes de gestion de l'offre que KDO tire de son système d'information. Proposer des indicateurs critiques de performance du SI.

Les enjeux logistiques

KDO a également initié une politique de développement avec des partenaires privilégiés afin d'offrir un nouveau service à ses clients : la possibilité de suivre en direct l'évolution de leurs commandes.

Ces partenaires privilégiés devront être choisis en fonction d'un critère essentiel : leur capacité à mutualiser leur chaîne logistique. Depuis, quelques années, il existe des prestataires logistiques qui se proposent de prendre en charge tout ou partie de la *Supply Chain*. Une alliance avec ces boutiques privilégiées s'appuyant sur un même prestataire logistique permettra de mutualiser les coûts et de s'assurer de l'approvisionnement des produits.

En effet, un des inconvénients du modèle original de KDO est que, du fait des fortes commissions reversées par ses partenaires, elle est actuellement obligée de se positionner dans les produits de haut de gamme.

Il faut pouvoir ouvrir l'offre à des boutiques proposant des produits de moyenne gamme, ce qui pose le problème de la garantie de service que ces partenaires seront capables d'offrir.

Interview de Bernard Marouin, responsable adjoint du marketing de KDO

Un des points critiques de notre activité est de s'assurer que nos partenaires sont bien à la hauteur des exigences d'un système aussi tendu en termes de logistique. Pour eux comme pour nous, le système d'information est bien plus qu'un simple support de notre stratégie et l'enjeu est pour nous de réussir une démarche d'alignement stratégique.

Les aspects liés au Supply Chain Management (SCM) ont été les plus difficiles à trancher ; nous ne savions pas calculer le rapport coûts/bénéfices des activités logistiques, car elles étaient considérées jusqu'alors comme des frais de structure, sans liens directs avec la valeur qu'elles dégagent.

Ce qui constitue aussi une rupture, c'est que pour nos partenaires privilégiés, nous ne considérerons plus la supply chain comme une activité de support, mais comme le fondement de notre modèle d'affaire. Ce changement se concrétisera notamment par l'étroite imbrication de la logistique dans nos processus, qui nous pousse à passer de relations d'externalisation de la fonction logistique (de type 3PL - Third Provider Logistic) à une vision de type 4PL dans laquelle il s'agit d'externaliser la coordination de la logistique elle-même.

Question 1.3 : Recenser les avantages et inconvénients pour les partenaires privilégiés de KDO de recourir à un prestataire logistique commun en indiquant sur quels principes se fonde cette analyse.

Le recours à un prestataire logistique étant acquis, il faut maintenant rechercher une solution permettant de proposer aux clients la possibilité de suivre en direct leur commande à partir du site *web* de KDO, quelle que soit l'enseigne partenaire qui en assure la livraison.

Question 1.4 : Proposer une architecture technique et une liste d'actions à envisager pour que KDO puisse mettre en place ce nouveau service de suivi de commandes.

DOSSIER 2 - Gestion des listes de cadeaux

Annexe à utiliser : Annexe 1

KDO a donc pour optique l'extension du système de liste de mariages à d'autres événements pour toucher un plus grand nombre de clients et de donateurs.

Une première étude des besoins a permis de recenser les éléments suivants :

Le dépositaire d'une liste fait un choix parmi les différents produits proposés par le magasin KDO et les enseignes partenaires. Déposer une liste correspond à ouvrir un compte sur lequel seront versées les participations (dons) des invités. Une carte est associée au compte et transmise au dépositaire qui l'utilise comme une réserve d'argent dans les magasins KDO et chez ses partenaires. La liste permet aux invités de connaître en temps réel la liste des produits sélectionnés restant disponibles.

Les listes

Un client peut déposer une liste qui peut être une liste de mariage, de naissance ou simplement de cadeaux pour une occasion comme un anniversaire, un départ à la retraite, une crémaillère, etc.

- Pour les listes de mariage, de PACS ou de fiançailles, l'identité de chaque personne composant le couple doit être mentionnée ainsi que la date de la cérémonie et un petit mot d'accueil s'ils le désirent ;
- Pour une liste de naissance, il est aussi important d'avoir le prénom du nouveau-né en plus des coordonnées des parents ;
- Pour une liste de cadeaux, les coordonnées de l'organisateur et du bénéficiaire sont nécessaires ainsi que le type d'événement concerné et sa date. C'est l'organisateur qui est titulaire de la carte KDO.

Une liste peut contenir des cadeaux provenant de plusieurs enseignes partenaires. Une fois inscrit, le ou les dépositaires (selon le type de liste) reçoivent un identifiant et un mot de passe qui leur permettront de gérer leur liste et d'accéder à leur espace personnel.

Le catalogue de produits

Un catalogue de produits est disponible pour chaque enseigne. Ces produits sont classés en plusieurs catégories (arts de la table, mobilier, électroménager, décoration, etc.). Chaque enseigne conserve ses références produit.

Les dons

Une liste permet de collecter de l'argent auprès de personnes souhaitant participer au financement des cadeaux qu'elle contient. Un donateur peut participer en sélectionnant des cadeaux de la liste ou en faisant une participation libre.

Les dons doivent être mémorisés (donateur, détail de la participation et coordonnées) afin d'assurer les remerciements. Le dépositaire reçoit un avis pour chaque don par SMS ou par mél.

Le compte KDO

Le dépositaire d'une liste devient titulaire d'un compte KDO qu'il peut gérer grâce à une carte privative non bancaire. Chaque dépositaire d'une liste reçoit une carte à son nom lui permettant d'utiliser le compte associé.

Il peut commencer à faire ses achats au premier don, sans attendre l'événement concerné par la liste. Cette carte fonctionne comme un compte et expire six mois après la date de l'événement associé.

L'espace personnel du dépositaire lui permet de suivre à tout moment l'avancement des participations effectuées par ses invités, de confirmer ses achats, de demander des devis (arts de la table, etc.). Il peut aussi consulter instantanément le solde disponible de sa carte.

Extraits de la maquette concernant la consultation d'une liste :

Mariage

Offrir un cadeau sur une liste [Plus d'infos](#)

Vous avez une liste:

 [Contacter-nous](#)

Voyages de noces

- 200 destinations à découvrir
- ▶ Créez votre liste de voyage

Futurs mariés : votre liste de mariage

- Découvrez notre service
- Accédez à notre carte locale
- Téléchargez notre brochure
- ▶ Déposez une liste

Naissance

Votre liste de naissance:

- Mode d'emploi
- Accédez à notre carte locale
- ▶ Déposez une liste

Cadeaux (anniversaire, Noël, etc...)

Organisez un cadeau en commun

- Mode d'emploi
- Idées cadeaux
- ▶ Ouvrez un compte cadeau

News

Nos boutiques partenaires

Imprimante multifonctions MP600R WIFI Darty.com (High-tech)	Table basse Quadrante Bontempi Casa	Carafe Culbuto Côté Maison	Nappe EDGE Habitat
229,75 EUR 1 507,06 FRF	342,00 EUR 2 243,37 FRF	47,90 EUR 314,20 FRF	28,00 EUR 183,67 FRF
Pied de lampe SPINDLE Habitat	TAPIS MOSAIC Habitat	Miroir Vieux Bois Jardin d'Ulysse	Fauteuil Bayona KA International
70,00 EUR 459,17 FRF	300,00 EUR 1 967,87 FRF	170,00 EUR 1 115,13 FRF	598,00 EUR 3 922,62 FRF

précédents suivants

Vous pouvez aussi offrir une participation globale :

Montant:

retour imprimer la liste avec photo

Callout box: Du 11 au 25 mai ouvrez votre liste de mariage et recevez

On dispose de l'interview de M. Martin, directeur général de KDO en *annexe 1* qui explique les évolutions attendues de l'extension de la gestion des listes de mariage.

Question 2.1 : Dans cette optique, proposer le schéma conceptuel des données ou le modèle de domaine correspondant à la gestion des listes de cadeaux en indiquant au besoin les hypothèses correspondantes ou les questions à poser aux utilisateurs afin de valider vos choix.

DOSSIER 3 - Gestion des transactions

La sécurité des paiements à l'aide de la carte KDO sur son site *web* et les échanges avec les enseignes partenaires reposent sur des systèmes de chiffrement. Ces systèmes s'appuient sur les procédés de substitution et de transposition, très anciens mais dont la force réside sur l'exploitation de clés numériques de grande taille et sur la puissance de calcul des ordinateurs.

On distingue deux types d'algorithmes à clés : les systèmes de chiffrement symétriques et les systèmes asymétriques. Les systèmes symétriques sont des systèmes à clé secrète. Une même clé est utilisée pour le chiffrement et le déchiffrement, ce qui implique qu'elle reste confidentielle.

Question 3.1 : Expliquer le principe du système de chiffrement *asymétrique*.

Le DES (*Data Encryption Standard*) a été le système de chiffrement le plus utilisé dans le monde. Développé en 1976 par IBM, c'est un algorithme à clé secrète, qui chiffre à travers 16 itérations imbriquées un bloc de texte de 64 bits en utilisant une clé de 56 bits, pour obtenir un bloc de texte chiffré de 64 bits en utilisant les deux grandes lois de Shannon : diffusion (en utilisant des permutations) et confusion (en utilisant des substitutions) de bits.

Nous nous intéressons au principe de la transposition (permutation), pour laquelle toutes les lettres du message initial sont présentes dans le message chiffré, mais dans un ordre différent.

- La transposition simple par colonnes consiste à écrire le message horizontalement dans une matrice de largeur prédéfinie et à récupérer le texte chiffré en lisant la grille verticalement. Le destinataire légal pourra alors déchiffrer le message grâce au procédé inverse en connaissant la largeur de la matrice, qui représente la clé de chiffrement.
- La transposition complexe par colonnes utilise en plus un mot clé secret (composé uniquement de caractères différents) qui permet de déterminer une séquence de chiffres commençant à 1 et finissant au nombre de lettres composant le mot clé. Cette séquence est obtenue en attribuant à chaque lettre du mot clé son ordre d'apparition dans l'alphabet. Une fois la séquence de transposition des colonnes obtenue, on chiffre en écrivant d'abord le message par lignes dans une matrice de largeur prédéfinie (comme dans la transposition simple), puis on lit le texte par colonnes en suivant l'ordre déterminé par la séquence.

Exemple :

Clé : "OISEAU"

Message à chiffrer : "MESSAGE A CHIFFRER PAR TRANSPOSITION"

O	I	S	E	A	U						
1	2	3	4	5	6						
4	3	5	2	1	6						
						4	3	5	2	1	6
M	E	S	S	A	G						
E		A		C	H						
I	F	F	R	E	R						
	P	A	R		T						
R	A	N	S	P	O						
S	I	T	I	O	N						

Message chiffré : "ACE POS RRSIE FPAIMEI RSSAFANTGHRTON"

Question 3.2 : Préciser le contrat de la méthode de chiffrement d'un message et proposer les structures de données à mettre en œuvre et leur portée (arguments, variable locales, etc.).

Question 3.3 : Proposer le jeu d'essai nécessaire à la validation de cette méthode de chiffrement.

Question 3.4 : Décrire, sous la forme de votre choix, l'algorithme de cette méthode.

Question 3.5 : Décrire, sous la forme de votre choix, l'algorithme de test unitaire de cette méthode.

ANNEXE 1

Interview de M. Martin, directeur général de KDO

Nous avons longtemps hésité pour élaborer notre stratégie, notamment pour le choix des canaux de distribution et pour les modalités de gestion de la logistique. Le développement web multi-canal a été un choix qui n'était pas évident au départ, parce qu'il induit un nouveau système d'affaire dans le business des listes de mariages, ce qui constitue une rupture à la fois sur ce modèle d'affaire et sur la configuration organisationnelle, à travers la gestion de la supply chain.

En ce sens, nous avons fait une innovation de rupture et notre métier a changé : notre modèle d'affaire repose désormais sur le concept d'intermédiation. Nos clients, nos produits et notre façon de les faire ont radicalement changé : nous avons compris que les véritables clients ne sont pas les futurs mariés, mais plutôt les donateurs de la liste, qu'il faut séduire et fidéliser. Notre offre produit a aussi évolué : il s'agit de proposer une offre large, conviviale et modulable. Nous avons plus de 45 000 produits référencés, dans 50 villes de France et de l'Europe francophone et dans 50 enseignes partenaires, aussi diverses que Printemps, Gosport, Fauchon, Bang et Olufsen, Cèdre Rouge, Hugo Boss. Le nombre des enseignes est en croissance constante : nous intégrons désormais des galeries d'Art, et des brocantes par exemple. D'ici 2013, nous prévoyons 60 000 produits, et 50 partenaires de plus. Comme nous assurons à nos partenaires un volume d'affaire important et quasi récurrent, nous pouvons négocier avec eux des conditions avantageuses pour nos clients : livraison gratuite, extensions de garantie, packaging de luxe, etc.

Les futurs mariés (et les donateurs aussi s'ils le souhaitent) seront reçus de manière très soignée et conviviale par un conseiller clientèle unique pendant tous les préparatifs de leur mariage, au sein d'un espace « Luxery Lounge » (équipé de fauteuils confortables, de machines à café, etc.) de certaines boutiques partenaires. À l'heure actuelle, seulement 20 boutiques partenaires dans les plus grandes villes françaises et d'Europe francophone sont équipées de ces « luxury Lounge », mais à terme, 50 boutiques en seront équipées.

Enfin, nos modes opératoires nécessaires à cette offre originale ont aussi fortement évolué. L'offre de KDO passe par trois canaux : les boutiques partenaires, le centre d'appel téléphonique et le site internet. Dans les deux premiers, les futurs époux sont guidés « de vive voix » par un interlocuteur unique (le conseiller) qui les suivra pendant la durée de vie de la liste (de 15 jours à 24 mois maximum).

Lorsque la liste est ouverte, les donateurs peuvent faire leurs dons par chèque, carte bleue, ou espèces. Les futurs époux reçoivent alors par la poste une carte nominative sur laquelle les dons seront affectés et à laquelle est associé un identifiant et un mot de passe. Avec cette carte, ils pourront ensuite aller faire leurs achats directement dans les boutiques, sur le site internet, ou bien grâce au centre d'appel téléphonique. Les époux peuvent donc retirer leurs achats au fur et à mesure que la carte est approvisionnée par les dons, et ils peuvent connaître en temps réel le montant des dons par les trois canaux (boutiques, site internet ou centre d'appel).

Quel que soit le canal initial par lequel la liste est ouverte, il est possible de la modifier et de gérer les dons par les deux autres canaux. Les cadeaux sont suggérés par les époux sur les sites respectifs des boutiques partenaires. Les donateurs, en se connectant sur le site de KDO, voient les cadeaux suggérés et en cliquant sur l'article, ils sont automatiquement renvoyés sur le site de la boutique partenaire. C'est directement sur les sites des boutiques que les cadeaux seront payés par les futurs époux grâce à la carte reçue. Le site de KDO ne fait donc que collecter les dons et les boutiques partenaires reversent une commission sur les articles achetés par les époux. Cette commission, qui va de 5% jusqu'à 40%, avec une moyenne de 20 %, n'est reversée par les boutiques que lorsque les époux ont définitivement effectué leur achat, jusqu'à 6 mois après la date déclarée du mariage ou de l'événement associé à la liste.

Chaque donateur peut faire un don affecté à un produit (pour le montant total du prix du produit ou pour un montant partiel) ou bien verser une participation libre.

Lorsque les donateurs choisissent un article particulier, ils ont le plaisir de personnaliser leur cadeau. Mais les époux ont ensuite le choix entre acheter effectivement ce produit particulier ou le remplacer par un autre de leur choix. En d'autres termes, les dons ne sont pas réellement affectés par les donateurs. Ils ne le sont que lorsque les époux ont établi leur choix définitif auprès des boutiques partenaires. Dans le cas où le montant des dons excède la valeur des produits suggérés par les époux, le reliquat ne pourra pas être reversé aux donateurs. Les époux ont donc l'obligation, pour ne pas perdre le don, de consommer celui-ci sur les produits des boutiques.

Enfin, il a été facile pour nous d'étendre ce concept de liste de mariage à des listes de naissances et plus généralement à des listes de cadeaux (anniversaires, fête des mères et des pères, départ en retraite, etc.). Nous apportons une véritable valeur ajoutée par rapport à l'offre actuelle des grandes enseignes de préparation des listes de mariages mais aussi à tous les autres gestionnaire de listes en ligne.

En effet, le site de KDO permet aussi aux époux de gérer la partie événementielle du mariage : liste des invités, plan de table, édition de plan d'accès sur Google maps, réservation de chambres d'hôtels (avec des partenaires proposant des tarifs préférentiels). De même, les époux peuvent tenir un blog et le site KDO permet d'accueillir un site web du mariage, incluant bien sûr des photos et des vidéos. À l'heure actuelle, le site KDO réfléchit à un projet d'association avec des sites communautaires (copains d'avant et Facebook) pour développer ce marché.

Bien que KDO ne gère plus directement de stocks, ses charges annuelles fixes ont dépassé dans la première année 70 % de ses charges totales en raison des dépassements pour le développement du site et les frais initiaux de publicité. La lourdeur des charges fixes de KDO a cependant été partiellement compensée par le fait que les donateurs versent leurs dons jusqu'à 90 jours avant la date de l'événement, alors que les futurs époux retirent le plus souvent leurs cadeaux dans les quinze jours qui précèdent et suivent la date de l'événement.

**CONCOURS DE L'AGRÉGATION EXTERNE
ÉCONOMIE ET GESTION
SESSION 2009**

ÉTUDE COMPORTANT L'UTILISATION DE TECHNIQUES DE GESTION

Informatique et gestion

Sujet n°3

CAS HELICOM

Durée de préparation : quatre heures

Durée de l'épreuve : une heure

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

La société Aéropro est une entreprise de 80 personnes spécialisée dans la mise à disposition de solutions informatiques intégrées pour la gestion des données des systèmes embarqués (bus de transport en commun, véhicules de maintenance urbaine, etc.).

Le système HELICOM

Aéropro a développé une solution intégrée appelée HELICOM qui consiste à mettre sur des hélicoptères de transport et de travail aérien un boîtier destiné au suivi et à l'analyse de l'usage opérationnel des hélicoptères (données liées à la maintenance, aux conditions de vols et à la gestion commerciale).

Embarqué dans chaque aéronef, le boîtier HELICOM permet d'enregistrer un ensemble de données : identification des occupants, trajets et paramètres de vols, etc. La société a reçu l'agrément obligatoire de la part de la Direction Générale de l'Aviation Civile (DGAC) pour la production d'appareils embarqués. Chaque boîtier est commercialisé pour un prix d'environ 5 000 € HT.

Techniquement, les données sont collectées par une transmission sans fil entre les hélicoptères et les terminaux de collecte. Ces données sont ensuite accessibles par internet et utilisables par de multiples acteurs de l'aéronautique : écoles de pilotage, exploitants de flotte, ateliers de maintenance, organismes de régulation aérienne. Les données sont utiles à double titre :

- Pour l'exploitation directe des hélicoptères : le système HELICOM permet par exemple à l'exploitant d'anticiper les approvisionnements de carburant dès l'arrivée de l'hélicoptère aux alentours immédiats de l'aérodrome (à portée du signal RFID) ;
- Pour l'établissement d'une base de données destinée à un système de retour d'expérience sur le matériel et son exploitation : les événements peuvent être collectés, stockés et analysés pour mieux comprendre les conditions d'exploitation. Il est par exemple prévu d'installer des jauges de contraintes sur les hélicoptères (suivi moteur et cellule) et des capteurs de reconstruction du vol en 3D (trajectoires, cartographie, et paramètres associés).

HELICOM est donc un produit qui s'articule autour de quatre piliers d'innovation :

- Un nouveau design de plateforme électronique embarqué et à bas coût, riche en fonctionnalités et capable de satisfaire les normes aéronautiques EASA D0160, CS27 et CS29 ;
- Un développement pour transmission sans fil GSM/GPRS embarqué, transparent vis-à-vis de l'avionique de bord, à bas coût, fonctionnel par tout temps ;
- Une plateforme IT interopérable orientée vers les *web services* à l'usage des opérateurs disposant d'une flotte de 1 à 50 appareils ;
- Un modèle de service d'analyse des données visant à améliorer la disponibilité et la sécurité des machines pour diminuer sensiblement le coût d'exploitation des appareils selon la norme OGC (*Open Geospatial Consortium*).

L'OGC, fondé en 1994, regroupe plus de 200 membres parmi les principaux acteurs du marché de l'information géographique (entreprises, universités, institutions publiques ...). Son objectif est de définir les standards et les spécifications qui facilitent l'accès, l'échange et l'utilisation de l'information géographique afin de s'affranchir des contraintes habituelles liées à la multiplicité des formats, à l'hétérogénéité des environnements informatiques et des opérations d'import-export de données.

Le marché visé

En 2008, la flotte mondiale des hélicoptères civils déjà en activité est estimée à un total de 22 600 aéronefs. Cette flotte se compose de 70% d’hélicoptères « légers », ce qui équivaut environ 15 800 machines. En 2008, l’analyse des sorties d’usines annuelles dans le monde indique une proportion équivalente soit 700 hélicoptères légers mis en vol sur un total de 955 livrés.

Le marché visé en premier lieu par l’offre HELICOM d’ici 2017 est celui des hélicoptères légers : 25 % de part de marché pour les hélicoptères de la gamme Eurocopter et 5 % de part de marché pour les autres hélicoptères (Robinson, Schweizer,...). Aéropro vise également des marchés d’opportunités d’ici 2020, comme les Hélicoptères Moyens et lourds et l’Aviation Générale.



Selon Jay-Wilfried Pettigrew, directeur général d’Aéropro, HELICOM permettra d’avoir des appareils plus sûrs, des pilotes mieux renseignés, un outil efficace pour la gestion d’une flotte. Le boîtier embarqué doit être « durci » pour résister aux contraintes liées au vol : vibrations, poussière, air salin, soleil... qui mettent l’équipement à rude épreuve. L’antenne est profilée pour l’hélicoptère et elle a été testée pour s’assurer que le

rayonnement émis n’ait aucune influence sur les équipements de l’hélicoptère et sur les équipements au sol. De plus, il est prévu à terme que le boîtier contienne un lecteur USB permettant de faire des sauvegardes par clé USB, en cas de problème sur la liaison radio.

- Question 1.1 :** Proposer un schéma descriptif de l’architecture applicative et technique de l’offre HELICOM présentant les usages possibles par ses différents utilisateurs potentiels.
- Question 1.2 :** Expliquer dans quelle mesure l’offre HELICOM peut participer à une démarche de Knowledge Management pour ses différents utilisateurs potentiels.

DOSSIER 2 - École de pilotage d'hélicoptères

L'école de pilotage ENVOL est spécialisée dans les formations préparant à l'obtention du brevet de pilotage d'hélicoptères.

Pour pouvoir être pilote, c'est-à-dire commandant à bord d'un hélicoptère, une licence de pilote d'hélicoptère est nécessaire. Elle ne peut être acquise que si les connaissances et le savoir faire du pilote ont été reconnus par un brevet de pilotage. L'obtention de la licence est donc conditionnée à l'obtention du brevet de pilotage correspondant.

La licence de pilotage

Sur hélicoptère, il existe deux types principaux de licence : la licence de pilote privé (PPL-H) et la licence de pilote professionnel (CPL-H). Le pilote privé peut exercer les fonctions de commandant de bord sur tout hélicoptère pour lequel il possède une qualification à jour, transportant ou non des passagers ou du fret, pourvu qu'il ne soit pas exploité contre rémunération.

La gestion des pilotes professionnels dépassent le cadre de notre étude. Nous ne traiterons ici que des pilotes privés.

Pour obtenir un brevet de pilote privé (PPL-H), l'élève pilote doit suivre une formation validée par :

- un examen théorique portant sur les connaissances ;
- un examen pratique en vol, testant le savoir faire.

Après quoi il sera détenteur du brevet et de la licence correspondante. Cette licence, valable un an, ne sera renouvelée que si les conditions physiques sont satisfaisantes (certificat médical), si le pilote a effectué au minimum 2 heures de vol dans l'année par type d'hélicoptère correspondant à sa licence et s'il a effectué un contrôle en vol avec un examinateur.

L'inscription

Pour pouvoir s'inscrire au stage de formation de pilote privé d'hélicoptères, il faut remplir les conditions suivantes :

- Être âgé de 15 ans avant le premier vol ;
- Pour les mineurs, fournir une autorisation parentale ;
- Être titulaire d'un certificat médical d'aptitude physique et mentale à l'exercice de pilote privé d'hélicoptères établi par un médecin agréé par l'Aviation Civile Française.

La formation

La formation au brevet de pilote d'hélicoptères se décompose en deux parties :

- La partie théorique comprenant plusieurs matières, comme la réglementation aérienne et les procédures ATC, les connaissances générales de l'aéronef, les performances et la préparation du vol, la météorologie, la navigation, ...
- La partie pratique comprenant un certain nombre de séances d'instruction suivant un programme précis.

La formation pratique

Les stages sont individuels. Les séances d'instruction sont dispensées sur rendez-vous tous les jours ouvrables.

Le programme de la formation de pilotes privés d'hélicoptères est découpé en exercices qui nécessitent chacun un minimum de temps de vol. Une séance permet la réalisation d'un exercice. Elle se termine par un contrôle en vol, réalisé par un instructeur, dont le résultat détermine l'aptitude du candidat à passer à l'exercice suivant. L'ensemble du programme est inclus dans le "CARNET DE PROGRESSION PPL-H", dont un exemplaire est attribué à chaque élève. Ce document constitue le noyau central de la formation car il contient le programme des cours théoriques et pratiques, les documents à étudier, les objectifs à atteindre, ainsi que les comptes-rendus de chaque séance de vol.

Ainsi, chaque séance de vol fait l'objet :

- d'un relevé de toutes les données légales relatives au vol : heure de passage à la sécurité de l'aérodrome, heure de départ du tarmac, heure de décollage, appareil utilisé, volume de carburant emporté, destination, etc. ;
- d'un briefing consistant à expliquer les phases du vol qui va être réalisé et les points clés qui aideront l'élève ;
- d'un contrôle de l'hélicoptère (visite « prévol ») ;
- du vol ;
- d'un débriefing qui permettra d'attirer l'attention de l'élève sur les points à corriger afin d'obtenir un bon résultat.

À l'issue de chaque exercice, l'instructeur complète le carnet de progression en appréciant la compétence associée. Chaque exercice est noté selon le barème suivant : 1 – Insuffisant, 2 - Inconstant (entraînement nécessaire), 3 - Bon (100% dans les tolérances), 4 - Excellent. Chaque exercice doit être réalisé un nombre minimal de fois, même si les niveaux 3 ou 4 sont atteints, avant passage à l'exercice suivant.

La formation théorique

Des cours théoriques sont également organisés dans les locaux d'ENVOL afin de préparer l'examen théorique du PPL-H. Ils sont organisés soit individuellement soit sous forme de stage pendant la durée de la formation de l'élève pilote. Le contenu global est de l'ordre de 40 heures de formation théorique.

L'obtention du brevet

Pour pouvoir prétendre au brevet de pilote, l'élève doit :

- Être âgé de 17 ans ;
- Avoir réussi l'examen théorique ;
- Avoir suivi l'ensemble du programme d'instruction de l'école ENVOL, le niveau étant attesté par l'instructeur responsable. Ce niveau prévoit un minimum de 45 heures de vol sur hélicoptère (pilote débutant), dont 10 heures de vol seul à bord à l'occasion desquelles 5 heures auront été effectuées en navigation (dont un vol d'une distance minimale de 185 km au cours duquel deux atterrissages complets seront effectués sur deux aérodromes différents) ;
- Satisfaire aux épreuves pratiques (environ deux heures de test en vol).

<p>Question 2.1 : Proposer le schéma conceptuel des données ou le modèle de domaine correspondant au suivi des élèves pilotes en indiquant au besoin les hypothèses correspondantes ou les questions à poser aux utilisateurs afin de valider vos choix.</p>

DOSSIER 3 – Gestion de la sécurité

L'exploitation de communications sans fil nécessitée par la solution HELICOM représente un vecteur potentiel d'attaques du système d'information de la société ENVOL. Pour permettre la mise en place de contre-mesures actives (pare-feu, IDS, etc.), l'équipe sécurité d'ENVOL a décidé d'exploiter les données des fichiers de journalisation pour en extraire les éléments significatifs.

En effet, plutôt qu'une exploitation exhaustive et systématique s'appuyant sur des listes d'autorisation et des listes d'exclusion, l'équipe sécurité a choisi une approche expérimentale consistant à mettre progressivement en place des filtres permettant de classifier les informations et de produire des alertes adaptées.

Question 3.1 : Présenter de façon synthétique les principales attaques pouvant nuire à la sécurité du système d'information liées à l'usage de liaisons sans fil en précisant pour chacune les critères de sécurité impactés et les contre-mesures possibles.

Question 3.2 : Expliquer le principe de fonctionnement et les limites d'un IDS (*Intrusion Detection System*) et les avantages et inconvénients de la mise en place de boîtiers UTM (*Unified Threat Management*) pour assurer la sécurité du réseau de la société.

L'approche expérimentale envisagée consiste à travailler en deux phases :

- Analyser les fichiers de journalisation des derniers mois pour construire des expressions rationnelles « blanches » (correspondant à des événements qui pourront être ignorés) ou « noires » (correspondant à des événements qui provoqueront une alerte de sécurité).
- Filtrer les fichiers de journalisation au fil de l'eau à l'aide de ces expressions rationnelles afin d'extraire les alertes et les événements « inconnus » qui seront analysés pour améliorer les expressions rationnelles assurant le filtrage.

Cette approche expérimentale s'appuie sur plusieurs outils système :

Slect (*Simple Logfile Clustering Tool*) permet d'assurer la phase préliminaire d'analyse des fichiers de journalisation. Il examine chaque fichier et en extrait des expressions rationnelles qui décrivent des lignes apparaissant fréquemment. On peut ainsi construire rapidement des filtres de fichier de journalisation. Ces expressions rationnelles seront ensuite exploitées par des outils comme **grep** pour distinguer :

- Les messages à ignorer, qui correspondent à des messages normaux de l'outil HELICOM ou du système ;
- Les messages d'alerte qui correspondent à des incidents ou des événements significatifs ;
- Les messages restants, pour les événements non encore identifiés, qui vont permettre d'alimenter les listes d'expressions rationnelles précédentes après analyse.

Grep (*Global Regular Expression Print*) permet d'assurer la phase de production. C'est un outil de filtrage qui utilise les expressions rationnelles pour rechercher dans un fichier cible les lignes correspondant à un motif qui peut être un texte littéral ou une expression rationnelle.

`Grep [options] motif nomFichier` affiche les lignes du fichier correspondant au motif

Nous nous intéressons à l'algorithme de fonctionnement de l'outil *grep*. *Par souci de simplification, nous nous limiterons aux caractéristiques suivantes :*

Option à prendre en compte

-v (ou `invert match`) *n'affiche pas* les lignes correspondant au motif.

Une expression est une chaîne de caractères. Une expression rationnelle (ER) est un ensemble de caractères et de méta-caractères qui spécifient un modèle. Elle contient un élément ou plus parmi les suivants :

- Des caractères. Ces caractères conservent leur signification littérale. Le type le plus simple d'expression rationnelle consiste en un ensemble de caractères, sans méta-caractères (exemple : "From") ;
- Des modificateurs ou caractères spéciaux. Ils étendent ou réduisent l'ensemble de texte auquel l'ER doit correspondre.

Caractères spéciaux à prendre en compte

- Le symbole **point** (.) dans une ER correspond à un seul caractère.
"A.A" correspond à deux A séparés par un caractère (incluant un espace) : "A A", "ABA", "AxA", mais pas "AA" (un caractère supplémentaire manquant)
- Le symbole **puissance** (^) en début d'une ER correspond au début d'une ligne.
"^AAA" correspond à AAA au début d'une ligne.

Exemple : Afficher les lignes From des courriels stockés sous forme de fichiers dans un répertoire

```
#!/bin/bash
# from.sh
# Affiche l'en-tête "From" de tous les messages compris dans le répertoire de
# mails.
REPMAIL=~/.mail/*
CHAINECIBLE="^From"          # "From" au début de la ligne
for file in $REPMAIL
do
    grep "$CHAINECIBLE" "$file"
    echo
done
exit $? # La sortie peut être redirigée dans un fichier
```

Question 3.3 : Préciser le contrat de l'outil *grep* simplifié et proposer les structures de données à mettre en œuvre (arguments, variables locales, ...).

Question 3.4 : Proposer le jeu d'essai nécessaire à la validation de l'outil *grep* simplifié.

Question 3.5 : Décrire, sous la forme de votre choix, l'algorithme de cet outil

Question 3.6 : Décrire, sous la forme de votre choix, l'algorithme de test unitaire de cet outil

ANNEXE 1

Extraits d'interview d'un chef d'escale d'une compagnie aérienne d'hélicoptère

La réglementation du transport public aérien est extrêmement contraignante et une des activités clés de notre métier est la gestion des contraintes liée à cette réglementation. Le système nous permet un suivi des qualifications et un suivi médical des pilotes sur chaque type de machine. En effet, en deçà d'un certain nombre d'heures trimestrielle sur un type d'appareil donné, ou tous les deux ans, les pilotes doivent passer pour des raisons réglementaires un test de contrôle en vol avec un examinateur qui doit être extérieur à la compagnie.

Les examinateurs et les centres d'expertise médicale aéronautique sont peu nombreux. Il nous est arrivé de rater des contrats de service ou des missions de transport uniquement parce que nous avons mal anticipé des échéances relatives au respect de la réglementation médicale ou liée au contrôle des qualifications. Ces échéances dépendent de nombreux paramètres : âge du pilote, nombre d'heures de vol hebdomadaire, trimestriel, annuel, type de vol (vol aux instruments ou vol à vue, etc.) et bien sûr des aléas de la gestion du personnel. Plus largement, HELICOM nous permet d'anticiper les dépassements de seuil de sécurité, autant dans la maintenance que dans le respect des seuils horaires des équipages.

Nous sommes actuellement dans une phase de test et d'agrément par la DGAC d'une solution de gestion automatisée des Comptes Rendus Matériels (CRM). Les CRM sont des fiches sur lesquelles sont consignés tous les événements affectant la vie d'un équipement (pannes, réparations, maintenance, temps d'utilisation sur type d'appareil, etc.). La gestion des CRM est une activité qui prend beaucoup de temps aux mécaniciens et aux chefs d'escales. Désormais, les CRM papier sont remplacés par des interfaces informatiques de type « tablet PC ». Nous envisageons donc d'automatiser et de centraliser la gestion des CRM. Cela implique la mise en place d'outils spécifiques et des processus nouveaux. Dans un premier temps, nous ne ferons que ressaisir les CRM papier dans une base de données, afin de pouvoir comprendre les usages futurs des informations collectées. Puis dans un second temps, nous envisageons d'intégrer complètement les CRM dès la réception des matériels. Mais cette solution se heurte à des contraintes organisationnelles : il nous faut d'abord un système fiable et automatisé d'identification des matériels. Puis il nous faut définir une nomenclature précise, car les matériels sont souvent une somme de systèmes intégrés (fréquemment jusqu'à 10 sous niveaux) et il nous faut également une interface graphique qui permette une représentation de l'équipement de type « vue éclatée » pour être sûr de ne pas faire de confusion.

Le système HELICOM est donc une base essentielle pour gérer les nombreux paramètres liés aux contraintes de nos métiers. Il serait souhaitable pour nous de pouvoir intégrer des données standardisées dans un module complémentaire de gestion, notamment pour avoir une gestion plus fine des équipages (repos légal, congés, formation des équipages). Nous essayons d'avoir une politique de promotion interne, ce qui implique peu de recrutement externe, mais oblige à une formation continue des pilotes moins expérimentés par des pilotes plus anciens. Nous essayons donc de mixer les équipages et les missions pour que la progression se fasse « en douceur » et permette une véritable progression au sein de l'entreprise. Actuellement, avec 31 machines et 150 personnes dont 66 pilotes, nous arrivons à la limite de ce que nous pouvons faire « à la main ». Les erreurs sont fréquentes et les mécontentements sur la répartition des congés récurrents.

Pour nous, le système HELICOM présente un triple avantage : en termes de sécurité, il devrait permettre de mieux comprendre la façon dont nos appareils sont exploités par les pilotes et les mécaniciens. En termes de gestion administrative, il nous simplifie la gestion de beaucoup de documents liés à la réglementation. Enfin, il permet de mettre en œuvre une véritable politique de retour d'expérience dont nous faisons aussi profiter le constructeur des hélicoptères. Nous pouvons ainsi mieux lui spécifier nos conditions d'utilisation, mieux planifier nos commandes de pièces et d'équipements de rechange.

ANNEXE 2

Extraits d'interview d'un constructeur d'hélicoptères

Un hélicoptère a environ un potentiel de 5 000 heures d'utilisation et le groupe motopropulseur (GMP) environ 3 500 heures, plus prolongations après passage au banc technique. Il doit aussi être inspecté régulièrement avec ce qu'on appelle des Grandes Visites (GV). Il est alors complètement démonté et chaque équipement est inspecté et éventuellement changé, selon les potentiels prévus et leur état réel.

À l'heure actuelle, les informations sur l'exploitation nous permettent de proposer une remise de 3% par hélicoptère bénéficiant de la solution HELICOM. Pour cela, l'exploitant s'engage contractuellement à ce que les informations techniques transitent directement par notre interface web au plus tard dans le trimestre qui suit leur production. Pour l'exploitant, c'est une contrainte qui ne lui coûte rien : il suffit qu'il connecte ces informations à notre extranet, via une interface web de type B2B. Nous consolidons ensuite les données par exploitant, par type d'hélicoptère, etc. HELICOM est en place chez plus de 320 opérateurs dans le monde, dont les forces armées de 15 pays.

Cet aspect est essentiel dans notre politique de Gestion de la Relation Client (GRC). Environ 40 % de notre CA se fait sur la vente d'équipements de rechanges. Nous avons ainsi plus de 450 000 références différentes et environ 900 familles de produits! Les clients peuvent établir des devis en ligne valables 30 jours et voir en temps réel la disponibilité des références demandées, suivre l'évolution de leur commande, etc.

Nous pouvons à la fois rationaliser nos processus et intégrer au moins partiellement le SI de nos partenaires (clients et fournisseurs) à notre SI interne.

Pour nous, la connexion des activités de back office et de front office ne s'est pas faite sans mal. En effet, vue la taille de notre structure (plusieurs milliers de personnes et environ 1 200 M€ de CA annuel), il nous était très difficile de gérer les informations qui remontent des exploitants sans avoir au préalable réfléchi à une stratégie de Knowledge Management (KM).

Malgré cela, nous butons à l'heure actuelle sur l'intégration des données consolidées de nos clients vers nos différentes fonctions : nos bureaux d'étude, nos équipes commerciales et notre direction stratégique. Nous ne savons pas comment répartir et enrichir les informations collectées dans nos différents métiers et surtout nous ne savons pas comment les rendre réutilisables. Surtout, nous ne savons pas définir le bon niveau d'agrégation des données et les utilisateurs potentiels eux-mêmes ont du mal à les formaliser.

ANNEXE 3

Extraits d'interview d'un directeur d'une école de pilotage

Le système HELICOM nous permet des gains financiers substantiels sur plusieurs points : en effet, nous pouvons désormais établir une facturation précise aux élèves des temps de vol réalisés (paiement en fin de mois ou immédiat, selon les termes du contrat et le forfait choisi) et à nos instructeurs (la majorité des instructeurs sont payés à la vacation). Pour nos clients, nos pilotes et pour nous, il s'agit d'un gain de temps considérable. Jusqu'alors, les pilotes et instructeurs devaient saisir en plusieurs exemplaires (sur leur carnet personnel, sur le tableau des vols de l'école, sur le journal papier destiné à la facturation) toutes les données légales relatives à leurs vol : heure de passage à la sécurité de l'aérodrome, heure de départ du tarmac, heure de décollage, appareil utilisé, destination, etc.) et cela autant sur le carnet de route de l'hélicoptère que sur les carnet de vol respectifs de l'élève et de l'instructeur et sur la main courante de l'école !

Désormais tout cela est automatisé et il n'y a aucune double saisie. Les réservations à distance de créneaux horaires et d'appareils sont possibles. Les disponibilités sont connues à l'avance et dans la page de réservation, les informations concernant la météo des aérodromes sur le trajet sont disponibles au sein de la même application. Ainsi, le pilote instructeur sait immédiatement si les conditions seront acceptables ou pas pour le niveau de son élève.

La fiche de progression de l'élève est aussi disponible (uniquement consultable par un instructeur). Il y a des profils d'accès qui permettent aussi la réservation de ressources connexes à distance (salles de réunion, vidéoprojecteurs, etc.) sur une interface web.

Les comptes pré-payés des élèves sont automatiquement débités quelques minutes après le vol et il y a même une possibilité de faire des prélèvements bancaires automatiques. Ces comptes pré-payés peuvent être rechargés en ligne par les élèves depuis leur domicile. La gestion des réservations secondaires (surbooking de réservation pour pallier aux désistements) ainsi que la saisie des temps de vol probables permettent d'évaluer les prochaines visites de maintenance. Une application spécifique permettra les contrôles multicritères (validité de la licence, du certificat médical, comptes pré-payés des élèves, nombre d'heures dans les trois derniers mois, heures par type d'appareils, etc.).

Le temps gagné est considérable, les erreurs et les contestations sont quasi inexistantes ; il n'y a plus de manipulation de documents, donc plus de risque de les perdre ou de les dégrader ! La progression des élèves est également plus précise et nous permet d'affiner nos méthodes. On reprend les paramètres de vol sur une cartographie de carte satellite et on analyse le vol. Il nous est même arrivé de nous rendre compte sur les paramètres enregistrés que nous avions certaines pratiques un peu « à la limite » dans notre formation. En confrontant par hasard les données de deux de nos appareils de formation, nous nous sommes rendu compte que nous étions passés très près d'une collision en vol, alors que les deux pilotes ne s'étaient pas vus ! Nous avons donc établi un circuit précis chaque fois que plus d'un appareil évolue dans le même secteur pour renforcer la sécurité.

Les débriefings (compte rendus de vol) sont simplifiés et on peut afficher la trajectoire sur un fond de carte aéronautique qui précise les zones et les altitudes à respecter grâce à l'interfaçage avec Google Maps et Google Earth. En cas « d'air miss » (dépôt de plainte suite à un non respect de la réglementation aéronautique), c'est un élément de preuve. Et puis les données de télémétrie nous permettent de voir les points faibles des élèves lors de leurs navigations en solo (tenue des paramètres de cap, d'altitude, de vitesse, etc.).