



**MINISTÈRE
DE L'ÉDUCATION
NATIONALE
ET DE LA JEUNESSE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Concours : agrégation externe
Section : économie et gestion toutes options
Session 2023

Rapport de jury présenté par la présidence de jury

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

SOMMAIRE

Message du directoire	3
Avertissement aux candidats.....	5
Composition du jury.....	5
Calendrier du concours	5
Statistiques générales du concours – session 2023	6
Epreuves écrites d’admissibilité	8
Dissertation portant sur le management	9
Composition à partir d’un dossier portant sur les éléments généraux du droit et sur le droit des affaires	21
Composition portant sur un dossier en économie	31
Etude de cas portant sur la gestion des entreprises et des organisations.....	38
Option A : administration et ressources humaines	38
Option B : finance, contrôle.....	47
Option C : marketing	54
Option D : système d’information	56
Option E : production de services (transport et logistique)	63
Epreuves orales d’admission	69
Leçon portant sur le management	70
Exposé portant sur les éléments généraux du droit et sur le droit des affaires	79
Exposé portant sur l’économie	84
Epreuve de cas pratique dans la spécialité correspondant à l’option choisie	90
Option A : administration et ressources humaines	90
Option B : finances, contrôle	105
Option C : marketing	128
Option D : système d’information	135
Option E : production de services (transport et logistique)	160

MESSAGE DU DIRECTOIRE

Les professeurs agrégés enseignent principalement dans les lycées, dans les classes préparatoires aux grandes écoles et dans les sections de techniciens supérieurs, et dans l'enseignement supérieur universitaire. Ils doivent répondre à des exigences scientifiques, de réflexion, de problématisation et pédagogiques de haut niveau.

Durant les deux semaines d'épreuves orales d'admission qui se sont tenues au lycée Gustave Flaubert de Rouen, le jury a été animé par le souci de recruter sur des critères objectifs les candidats répondant à ces exigences. Les candidats ont également été évalués sur leur capacité à intégrer les valeurs de la République dans leur réflexion et leurs pratiques.

Le directoire souhaite adresser un remerciement tout particulier à l'équipe de direction de l'établissement, qui accueillait ce concours, en particulier monsieur le Proviseur du lycée et madame la Directrice déléguée aux formations professionnelles et technologiques ainsi que le personnel de service et les appariteurs qui n'ont pas ménagé leur peine au cours de cette période particulièrement chargée afin d'installer les candidats dans les meilleures conditions possibles. Le directoire remercie également madame la Rectrice de l'académie de Normandie et les services du rectorat, en particulier madame la Cheffe du bureau des concours, à la division des examens et concours.

Le directoire est particulièrement heureux de féliciter les lauréats du concours qui ont démontré dans ces circonstances la maîtrise de disciplines aussi diverses que l'économie, le droit, le management et les sciences de gestion dans leurs différentes options, tout en mobilisant des capacités de réflexion, d'expression écrite et orale, ainsi que des qualités d'argumentation qui présagent de leurs compétences pédagogiques d'enseignant. Aux candidats malheureux, le directoire tient à leur assurer qu'ils n'ont pas démerité dans le cadre d'un concours exigeant, avec un nombre de places limité, surtout en cette période encore si complexe du point de vue sanitaire. Il ne peut que les encourager à se présenter à nouveau au concours et à prendre appui sur cette expérience pour réfléchir aux attendus des épreuves et à leur préparation.

La session 2023 du concours de l'agrégation externe d'économie et gestion a permis de recruter 103 candidats : 31 dans l'option A (Administration et ressources humaines), 30 dans l'option B (Finance et contrôle), 30 dans l'option C (Marketing), 7 dans l'option D (Système d'information) et 5 dans l'option E (Production de services).

En 2023, 1694 candidats se sont inscrits (+11% par rapport à 2021), 636 ont été présents aux trois épreuves écrites (+10% là encore). Le nombre des admis (103) représente en moyenne 16,2% des présents, ce qui traduit une très légère baisse du taux d'admission par rapport à 2022 (17,6%) et 2021 (18,18%) et une hausse par rapport à 2020 (14,8 %) provenant de la très légère augmentation des admis (96 en 2020). Ce taux reste satisfaisant mais le faible nombre de présents par rapport au nombre d'inscrits (37,5% en 2023, 37,6% en 2022, 32,8 % en 2021 contre 34,38 % en 2020) constitue légitimement un motif d'inquiétude, même s'il est en stabilité cette année.

Cette année encore, les commissions ont pu accueillir des candidats qui ont proposé des prestations d'un très bon niveau. Toutefois, le directoire se permet d'attirer l'attention des candidats sur les attendus suivants du concours :

- la maîtrise des concepts fondamentaux du management, du droit, de l'économie et la connaissance des grands auteurs en économie et gestion. À ce titre, il est regrettable que les références théoriques des candidats soient souvent limitées, « plaquées » sans réflexion et parfois inadaptées au sujet et à la problématique. Une mise à jour de ces connaissances, en phase avec les derniers développements des idées, des concepts et des problématiques, est indispensable. Certes l'agrégation externe d'économie et gestion couvre plusieurs champs

disciplinaires, mais la lecture d'ouvrages de référence est indispensable dans chacun de ces champs ;

- la capacité à problématiser et à mettre en évidence les enjeux théoriques, sociétaux ou organisationnels associés aux différents sujets proposés ;
- la capacité à mettre en œuvre et à justifier les savoirs techniques de leur spécialité, avec une prise de recul suffisante. Les sujets des options, à l'écrit comme à l'oral, présentent des cas concrets tirés de situations réelles. Il convient que les candidats puissent contextualiser les connaissances mobilisées et fassent la preuve de leurs capacités de réflexion et de leur maîtrise des outils de gestion réalistes et pertinents. Ils doivent démontrer une aptitude à l'opérationnalisation, à la prise de recul, à l'esprit critique ancrée dans les pratiques des organisations et, plus généralement, dans la vie des affaires ;
- enfin, futurs professeurs agrégés, les candidats doivent également démontrer leurs aptitudes pédagogiques dans la présentation d'une leçon qui peut mettre en jeu des questionnements complexes.

À ce premier ensemble d'éléments, il convient d'ajouter une connaissance théorique et pratique des valeurs de la République et d'insister également sur l'importance de la clarté d'expression, de l'argumentation et de la structuration des idées. De même, la connaissance de la réalité des entreprises et des événements récents de la vie économique et sociale est indispensable dans toutes les épreuves.

Le directoire souhaite rappeler qu'il s'agit d'une agrégation d'économie et gestion nécessitant une maîtrise des fondamentaux dans chacune des épreuves. Les stratégies de certains candidats consistant à privilégier une seule des épreuves va à l'encontre d'un objectif de polyvalence au moins relative de la part des candidats.

En souhaitant aux futurs et futures candidats et candidates une bonne préparation aux épreuves du concours pour 2024, le directoire les invite à prendre connaissance dans la suite de ce rapport des remarques, indications et recommandations qui sont données par les commissions du jury chargées des différentes épreuves. La mise en œuvre de ces recommandations constitue une condition indispensable à la réussite au concours.

De manière générale, lors des oraux, le jury regrette que de trop nombreux candidats aient privilégié une préparation fondée sur l'accumulation d'exposés préparés qu'ils ont utilisés lors des 4 heures de préparation sans précaution, sans véritable analyse du sujet proposé, sans chercher à définir les termes du sujet, sans identifier une problématique pertinente. Cette stratégie les a conduits à de nombreux hors-sujets et approximations qui ont été pénalisants. La préparation des épreuves de l'agrégation nécessite un travail de fond afin de conduire une réflexion soutenue lors de l'épreuve. Le jury incite les candidats à ne pas se contenter de préparations qui pourraient être décrites comme « clé en mains », qui pourraient les conduire à composer leur exposé à partir de supports préparés alors que la réussite repose d'abord sur de solides capacités à conduire une réflexion autonome, à problématiser et à argumenter.

Ce mot introductif du directoire est l'occasion de remercier en premier lieu les membres du jury pour leur engagement, leur disponibilité, leur professionnalisme, et parmi eux, les présidentes et présidents de commission qui, tout au long de l'année, ont coordonné la mise en œuvre des épreuves.

Le directoire adresse également ses remerciements à la responsable informatique du concours, professeure agrégée d'économie et gestion, pour sa très grande efficacité et disponibilité, notamment dans tous les aspects informatiques liés à la préparation des délibérations et à la convocation des candidats et enfin à la gestionnaire auprès de la DGRH, interlocutrice privilégiée des candidats pour les aspects administratifs du concours.

Le directoire
Nathalie Commeiras, Fabienne Keroulas, Jean-Michel Paguet

AVERTISSEMENT AUX CANDIDATS

Les sujets relatifs aux épreuves écrites d'admissibilité sont disponibles à l'adresse suivante : <https://www.devenirenseignant.gouv.fr/les-sujets-des-epreuves-d-admissibilite-et-les-rapports-des-jurys-des-concours-de-l-agregation-de-3>

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

En outre les éléments concernant la session 2023 du concours sont disponibles sur le site du ministère à l'adresse

<http://www.devenirenseignant.gouv.fr/pid33987/enseigner-dans-les-classes-preparatoires-agregation.html>

https://media.devenirenseignant.gouv.fr/file/agreg_externes/81/0/p2023_agreg_ext_eco_gestion_1425810.pdf

Pour la session 2023, le jury avait demandé un changement de programme pour l'option E avec une orientation Banque-Assurance.

<https://www.devenirenseignant.gouv.fr/les-programmes-des-concours-d-enseignants-du-second-degre-de-la-session-2024-1229>

Les centres de ressources financés par la DGESCO fournissent des informations précieuses. Ainsi, pour l'option D

<https://www.reseaucerta.org/concours-recrutement>

COMPOSITION DU JURY

L'arrêté de composition du jury a été publié sur le site suivant :

<https://www.devenirenseignant.gouv.fr/composition-des-jurys-des-concours-de-recrutement-d-enseignants-du-second-degre-de-la-session-2023>

CALENDRIER DU CONCOURS

Les épreuves d'admissibilité ont eu lieu les lundi 6, mardi 7, mercredi 8 mars 2023.

L'épreuve d'économie-droit a été reprogrammée le 14 avril 2023.

La délibération d'admissibilité a eu lieu le 28 avril 2023.

Les épreuves d'admission se sont déroulées au lycée Gustave Flaubert à Rouen. Elles ont débuté le 22 mai 2023 et ont pris fin le 1er juin 2023.

La délibération d'admission a eu lieu le 2 juin 2023.

STATISTIQUES GÉNÉRALES DU CONCOURS – Session 2023

	Options	A	B	C	D	E	Total
Général	Postes mis au concours	31	30	30	7	5	103
	Candidats inscrits	485	382	680	61	86	1694
	Candidats présents à toutes les épreuves	158	124	233	20	21	556
	Ratio présents/postes	5,63	4,16	8,16	3,57	2,8	5,66
Admissibilité	Candidats admissibles	66	63	64	15	11	219
	Moyenne des candidats ayant composé	7,04	6,3	6,39	5,69	6,47	
	Moyenne des candidats admissibles	9,64	8,12	9,44	6,3	8,51	
	Moyenne du dernier admissible	7.51	6,24	7.88	5.25	6,63	
Admission	Candidats admis	31	30	30	7	5	103
	Candidats présents	57	57	54	14	10	192
	Moyenne des candidats admissibles (ensemble des épreuves admission+admissibilité)	8,74	7,80	8,69	5,65	8,38	
	Moyenne des candidats admis (ensemble des épreuves)	10,42	9,34	9,8	6,85	9,47	
	Moyenne du dernier admis	8,36	7,45	8,19	6,13	7,82	
	Inscrits sur liste complémentaire	/	/	/	/	/	/
	Barre liste complémentaire	/	/	/	/	/	
	Moyenne des candidats sur liste complémentaire	/	/	/	/	/	

COMPARAISON DES RÉSULTATS AVEC CEUX DES ANNÉES PRÉCÉDENTES

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Postes à pourvoir	144	140	130	130	132	128	103	108	69	69	59	59	59	62	53	81	99	121	125	122	97	94	96	102	102
Inscrits	3248	2489	2209	2220	2062	2101	2351	2421	2447	1919	1639	1451	1597	1530	1995	2372	1892	2013	2222	2246	2223	2076	1876	1798	1528
Présents	1275	997	901	823	835	799	836	760	672	547	439	433	405	398	536	617	650	721	728	663	735	673	645	561	578
Admissibles	358	304	264	290	302	291	244	244	173	169	142	138	143	143	131	183	228	263	242	228	205	193	197	203	205
Admis	144	140	130	130	132	128	103	105	69	69	58	58	59	62	53	76	99	121	108	95	96	94	96	99	100

En 2019, liste complémentaire de 13 postes.

Barres d'admission*

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Option A	8,1	7,88	7,79	8,35	10,7	10,1	9,2	8,23	8,04	8,85	8,25	7,21	7,5	6,79	6,51	6,79	7,26	7,08	8,54	7,93	8,00
Option B	7,85	7	7,65	7,58	9,3	8,4	8,48	7,8	7,93	8,70	7,92	7,5	7,75	6,42	6,40	6,43	7,05	7,03	6,73	6,73	6,67
Option C	7,95	7,78	7,78	7,85	8	8,65	8,6	8,35	8,08	7,30	9,75	8,25	8,08	6,83	7	6,72	7,51	8,83	9,51	7,54	7,71
Option D	6,8	7	7,05	6,93	8,45	7,07	7,3	6,6	6,75	7,16	7,29	7,13	7,08	6,35	6,73	7,35	7,03	7,10	6,48	6,57	6,56
Option E												7,00	7,92	6,96	6,54	7,08	9,23	-	6,92	7,52	5,62

* En tenant compte de la liste complémentaire

ÉPREUVES ÉCRITES D'ADMISSIBILITÉ

DISSERTATION PORTANT SUR LE MANAGEMENT

1. Les résultats de la session 2023

Nombre de copies :	661	
Distribution des notes		
Moyenne	5,75	
Note la plus élevée	0	
Note la plus basse	18	
Écart-type	3,39	
Répartition des notes en effectifs		
Inférieures à 5	301	45,53%
Comprises entre 5 et moins de 10	264	40%
Comprises entre 10 et moins de 14	75	11,3%
Égales ou supérieures à 14	16	2,42%

Comparaisons avec les années précédentes :

	2018	2019	2020	2021	2022
Nombre de copies	737	722	668	607	574
Moyenne	4,81	4,69	4,51	5,02	4,81
Écart type	3,23	3,57	3,33	3,39	3,28
Intervalle de notes	de 0 à 15	de 0,5 à 16	de 0,5 à 18	0,50 à 16	0,7 à 17
Notes inférieures à 5 en %	54,55%	59,97%	60,18%	52,39%	54,53%
Notes comprises entre 5 et moins de 10	35,96%	28,81%	30,09%	35,91%	35,71%
Comprises entre 10 et moins de 14	7,33%	9,28%	8,53%	9,56%	7,84%
Égales ou supérieures à 14	2,17%	1,94%	1,20%	2,14%	1,92%

Le nombre d'agrégatifs ayant composé en Management pour la session 2023 est en augmentation. En management, la moyenne est plus élevée en 2023 par rapport à aux années précédentes.

La disparité des notes reste stable : le pourcentage de candidats s'étant vus attribuer une note inférieure à 5 est en légère baisse, alors que le pourcentage des candidats ayant eu une note égale ou supérieure à 10 tend à augmenter par rapport à 2022. La part des candidats obtenant 10/20 et plus est de 13,7% contre 9,76% en 2022.

Le sujet proposé cette année était le suivant : « **Bienveillance et organisations** ».

a) Définitions et délimitations du sujet

La définition de « bienveillance » fait apparaître plusieurs sens. Le premier est celui de la bienveillance en tant que vertu ou principe moral. Elle peut être rapportée à un individu en particulier ou bien à « l'humanité » comme principe général. Dans cette vision, elle est un affect qui nous pousse à souhaiter le bien d'autrui. Le deuxième sens de cette définition, est celui d'une disposition favorable à un individu ou un groupe de personnes. Cette dernière définition va par exemple inclure les dispositifs d'inclusion dans l'entreprise.

La bienveillance serait donc le fait d'**agir en direction d'autrui** et ce de manière non égoïste, c'est-à-dire, sans attendre un « contre don » direct. En effet, dans ce cas, on serait dans l'ordre de l'égoïsme (agir dans son intérêt, même si cela passe par améliorer la situation d'autrui). Il faut également opérer la distinction avec des termes proches. La **bienfaisance** appartient au domaine du religieux et peut être définie comme une bonté affichée (Merlier, 2013). De plus, la bienveillance appartient au domaine de l'éthique mais ce dernier ne saurait se résumer à la bienveillance. L'**altruisme** évoque lui le sentiment qui doit pousser à la bienveillance mais il ne concerne pas les résultats de l'action (on peut être altruiste sans que cela bénéficie à la personne). La bienveillance, n'est pas non plus l'**angélisme**. Un manager pourrait d'ailleurs tout à fait mener un plan social de manière bienveillante. Il ne s'agit donc pas de faire tout ce qu'autrui souhaite mais bien agir en son intérêt. Enfin, la bienveillance n'est pas **gentillesse** : « *Si une personne fait ou dit quelque chose qui va à l'encontre de vos valeurs ou qui défait ce que vous essayez de bâtir, il faut la confronter, lui demander de s'expliquer, essayer de la comprendre, quitte à la mettre devant les conséquences de ses actes si le geste est illégal ou criminel. Si vous êtes juste gentil dans ce contexte, vous signifieriez à toute l'équipe que vous ne tenez pas compte de vos principes ou de la mission de votre organisation* » (Nadeau, 2022, p. 94).

Les traductions anglaises laissent apparaître l'étymologie de bienveillance du latin *benevolentia*, bonne volonté ou *bona vigilantia*, la bonne vigilance. **Benevolence** est le mot plus utilisé dans les articles de recherche du domaine des sciences de gestion. D'autres traductions sont possibles : *kindness* (plus proche de gentillesse) et *goodwill* (qui revient sur une des étymologies et ouvre des pistes de réflexion).

Les définitions de la bienveillance dans la littérature managériale mettent en évidence plusieurs courants de pensée (fig. 1) :

- Le « **care** » centré sur la relation à la vulnérabilité de l'autre,
- Le **contrôle**, la bienveillance étant un antécédent la confiance,
- Le **management**, la bienveillance étant alors un instrument de performance.

Année	Auteur	Définition
1995	Mayer, Davis et Schoorman	La bienveillance est la perception d'une orientation positive du protégé (<i>trustee</i>) envers le protecteur/mentor (<i>truster</i>) p. 719.
2007	Schoorman, Mayer et Davis	Une partie est perçue comme voulant faire du bien à un autre, en dehors d'un motif de profit égocentrique p. 345.
2010	Cappelletti et al.	Le souci du bien-être d'autres personnes que soi-même p. 36.
2013	Jacquinet	La bienveillance est l'attitude de veille, souvent exigeante, au bien qui a été remis dans l'acte de confiance. p. 105.
2020	Colle et al.	La disposition des individus à faire attention à autrui, en prenant en compte à la fois la vulnérabilité des êtres humains, ainsi que le contexte social, économique et politique de la relation (logique du <i>care</i>) p. 56.
2021	Bruyere et Massard	Au sens de « prendre soin », ce qui concède une place centrale à la relation à l'autre, et pose des enjeux majeurs en termes d'interdépendance et de réciprocité [...] à prendre soin du travail (et de ceux qui le produisent) pour générer une performance durable p. 134.
2021	Ehlers	Une volonté intentionnelle d'apporter certains ou d'autres avantages sans toute attente de recevoir quoi que ce soit en retour p. 3.

Figure 1. Quelques définitions de la bienveillance

Cette multiplicité de sens explique que "*la notion [de bienveillance] est embrumée*" (Roelens 2019 p. 21). Héritière d'une longue histoire, la bienveillance s'inscrit dans des réflexions philosophiques (Aristote en particulier), liées notamment à l'amitié, spirituelles et enfin managériales (Colle et al., 2020) qui rejoignent les interrogations philosophiques sur la nature de l'être humain et ses relations à autrui comme pour A. Smith : « *Ce n'est pas de la bienveillance du boucher, du brasseur ou du boulanger que nous attendons notre dîner, mais de leur souci de leur propre intérêt* ».

A l'opposé de la bienveillance, la **malveillance** consiste, dans le cadre d'une organisation, à tirer avantage de la vulnérabilité des employés (Cappelletti et al., 2010). La malveillance est ainsi non éthique, et l'être malveillant cherchera son propre intérêt au détriment d'autrui.

Organisations, la figure de l'autre

Robbins définit les organisations de la façon suivante : « *ensemble de moyens structurés constituant une unité de coordination ayant des frontières identifiables, fonctionnant en continu, en vue d'atteindre un ensemble d'objectifs partagés par les membres participants* » (Robbins, 1987). Le terme « Organisations » est ici mis au pluriel afin d'évoquer les organisations dans leur diversité. Ainsi le sujet invite à réfléchir au rôle de la bienveillance dans des contextes multiples : organisations publiques, associations, entreprises, etc.

La notion de bienveillance est centrée sur la relation à autrui. Dans le cas d'une organisation, l'autre peut être un individu dans le cas d'une relation un manager-un salarié, un salarié à un autre salarié, un salarié-un client ou un fournisseur. La bienveillance sera alors **individuelle**. Elle peut aussi concerner le comportement de l'organisation avec ses parties prenantes. La bienveillance pourra alors concerner des relations entre l'organisation et ses clients, ses fournisseurs, ses concurrents, etc. L'autre dans une organisation n'est pas seulement la figure de l'individu mais peut avoir les traits plus abstraits d'une catégorie d'acteurs, un **collectif**.

Bienveillance et organisations, des logiques fonctionnelles nombreuses

La notion de bienveillance dans l'organisation peut donc être fortement reliée à la dimension **gestion des ressources humaines** mais aussi à la fonction du manager, au **leadership**. On parle d'ailleurs à ce titre de « **management bienveillant** ». La bienveillance va être un moyen déployé par le manager afin d'améliorer la productivité des ressources humaines (réduction du stress, gain de sens, etc.). Le modèle du leader serviteur (*servant leadership*, Greenleaf (1977)) est proche de cette logique et souvent cité dans la littérature comme racine du management bienveillant.

La notion de bienveillance peut également avoir des implications dans le domaine de la **stratégie** des organisations. Pour cela, il faut rapprocher la notion de bienveillance de la notion de coopération. Une coopération sur le long terme d'une organisation avec une autre sera d'autant plus forte si ces deux organisations font preuve de bienveillance. En particulier, le partage de ressources ou de connaissances peut être appréhendé comme une démarche bienveillante en vue de l'acquisition d'un avantage concurrentiel inter-organisationnel durable. Enfin, certaines interactions comme des fusions ou des acquisitions peuvent être reliées à la notion de bienveillance. En effet, une entreprise qui souhaite en absorber une autre peut avoir intérêt à montrer une attitude bienveillante envers l'entreprise ciblée afin de faciliter l'opération (*cf partie contexte actuel*).

De manière plus générale, il est possible de relier le sujet avec la notion de confiance qui touche à plusieurs fonctions de l'organisation, **marketing** et **finance** notamment. La confiance, peut se définir comme la croyance en la valeur morale d'un partenaire et dans le fait que ce partenaire ne nous trompera pas. Une organisation qui développerait par exemple une image ou bien une réputation bienveillante pourrait ainsi arriver à développer davantage de partenariats durables avec des organisations de son environnement. Un courant de réflexion sur le lien entre confiance et contrôle financier/fraude a intégré la bienveillance pour montrer d'autres voies possibles.

Le concept de **RSE** peut également être rapproché du sujet. En effet, l'analyse en termes de parties prenantes développée à partir de travaux de Carroll (1979) puis Freeman (1984) justifie le principe que les organisations réalisent des actions afin de satisfaire leurs différentes parties prenantes pour réaliser par la suite du profit. On peut dans l'opposition avec la vision « *shareholders* » considérer cela comme de la bienveillance, notamment vis-à-vis de certaines parties prenantes (salariés, société, etc.).

Enfin, la bienveillance touche aux caractéristiques **culturelles** d'une organisation, ses valeurs en particulier. De même, dans une perspective plus critique, la bienveillance peut être considérée comme une **mode managériale**, le rôle des émotions étant alors central dans la diffusion du concept.

b) Cadres théoriques

Les cadres théoriques associés à la bienveillance sont assez récents et semblent moins nombreux que d'autres notions plus travaillées comme le **bien-être**. La bienveillance apparaît dans certaines publications assez anciennes (Mayer, Davis et Schoorman, 1995) mais les études centrées sur ce concept datent du début des années 2010 principalement.

Bienveillance et théorie des organisations

D'un point de vue organisationnel, la notion de bienveillance est mobilisée de manière importante dans le domaine des ressources humaines (Cappelletti et al, 2010). On peut retrouver par exemple chez les auteurs classiques de l'**ERH** des références à la bienveillance. En particulier, la bienveillance pourrait permettre de donner plus de productivité aux salariés car celle-ci peut leur donner le sentiment que l'on s'intéresse davantage à eux (E. Mayo) voire favoriser des dynamiques de groupe (K. Lewin). Les théories de la **justice organisationnelle** peuvent aussi être utilisées pour justifier un usage managérial de la bienveillance (Greenberg) notamment dans le cadre de la justice interactionnelle. La bienveillance serait aussi un facteur de **résilience organisationnelle** grâce aux interactions qu'elle favorise (Bruyere et Massard, 2021). Certains auteurs font remonter la prise de conscience de la bienveillance à **Taylor** dont certains principes se basent sur des relations étroites entre ouvriers et managers (*fig. 2*). Cette thématique irrigue ainsi la pensée managériale depuis ses débuts et a été mise en exergue récemment comme élément central de performance.

	Conception de la bienveillance
Théorie Classique	<p>Organisation Scientifique du Travail (Taylor, 1911) : bienveillance envers l'ouvrier en tant qu'outil de production.</p> <p>Organisation bureaucratique (Weber, 2000) : mode d'organisation fondé sur les droits et les règlements. Le modèle se veut égalitaire puisqu'il se propose de traiter chacun de la même manière, neutralité bienveillante envers les employés.</p>
Relations Humaines	<p>Mary Parker Follett (1924) : « pouvoir avec », le pouvoir comme relation et gestion participative.</p> <p>Elton Mayo (1947) : prendre soin des conditions de travail afin d'améliorer l'engagement des ouvriers.</p> <p>Kurt Lewin (1947) : la dynamique de groupe implique de prendre soin des espaces de vie.</p> <p>McGregor (1960) : la théorie Y qui porte un regard « bienveillant » sur l'homme au travail, qui a besoin et la capacité d'exercer son imagination, sa créativité, qui peut s'auto-diriger et s'auto-contrôler.</p> <p>Maslow (1970) : hiérarchie des besoins fondée sur une psychologie humaniste qui porte un regard bienveillant sur l'être humain.</p> <p>Développement organisationnel : Schutz (1994) propose de redéfinir le leadership et l'organisation selon l'Élément Humain qui établit un lien entre estime de soi, confiance, bienveillance et performance.</p>

	Chris Argyris et Donald A. Schön (1978) montrent que les organisations peuvent se développer à condition de dépasser la structure pyramidale classique qui est inadaptée au succès psychologique des individus qui ont besoin d'autonomie et de définir leurs propres buts.
Approche socio-technique	La confiance dans la capacité des individus et groupes à s'auto-organiser. tout comme la polyvalence, renforcent la coopération et l'engagement de chacun. Le rôle de l'encadrement évolue vers la facilitation des relations de l'équipe avec son environnement (Emery et Trist, 1972).
Psychologie : Intelligence Emotionnelle	L'intelligence émotionnelle (Mayer et al., 1990), et notamment la bienveillance, comme médiateur de la performance et du bien-être au travail (Goleman. 1995).

Figure 2. Bienveillance et théorie des organisations (extrait de Colle et al. 2020, p. 59)

Bienveillance et contrôle de l'organisation

Un courant de recherche important concerne la bienveillance comme antécédent de la **confiance**. Mayer, Davis et Schoorman (1995) proposent un modèle de la confiance dont les facteurs explicatifs sont la perception de l'intégrité, de la compétence et de la bienveillance. Ces auteurs s'intéressent ainsi aux éléments qui peuvent expliquer la confiance, notion importante pour toute transaction, processus de contrôle, etc. Schoorman, Mayer et Davis (2007) complètent le modèle en intégrant, notamment la dimension temporelle et les émotions. P. Jacquinet (2013, 2018) s'appuie sur cette réflexion pour argumenter un contrôle organisationnel par la confiance et donc la bienveillance. Il oppose la **théorie de l'agence**, postulant un être humain intéressé, individualiste et opportuniste à la **théorie de l'intendance** qui suppose des intérêts convergents entre contrôleur et contrôlé. « *La théorie de l'intendance (Donaldson, 1990 ; Davis et al., 1997) prend le contrepied de la théorie de l'agence en postulant que les intérêts d'un principal et d'un agent sont généralement alignés. La réussite d'une organisation satisfait le désir de réalisation et de responsabilisation des mandataires. En conséquence, ces derniers ont naturellement tendance à se dévouer, pour le plus grand profit des mandants. Les promoteurs de cette théorie indiquent qu'ils s'appuient sur un « modèle de l'homme » différent. Cet homme trouverait plus de satisfaction dans la coopération que dans la défection, ce qui renforcerait le collectif* » (Jacquinet, 2013, p. 106). La bienveillance comme instrument managérial permettrait alors d'éviter la **fraude** grâce au climat de confiance réciproque entre manager et salariés. Dans le domaine financier, le **goodwill**, différence entre la valeur de marché et la valeur payée, pourrait être interprétée comme un acte de bonne volonté dans le cas d'opérations non hostiles.

Bienveillance et stratégie

En termes stratégiques, la bienveillance apparaît notamment à travers le prisme de la **coopération**. Dyer et Singh (1998) considèrent que le partage et l'échange d'informations est une source d'avantage concurrentiel inter-organisationnel. Ce partage et ces échanges peuvent être favorisés par un climat de confiance, lui-même conséquence de pratiques bienveillantes. La relation entre bienveillance et confiance peut également permettre de mobiliser le champ de l'**innovation** ouverte (Chesbrough) de l'innovation agile (Highsmith et Fowler) ou bien encore des stratégies d'alliance (Garette et Dussauge).

Bienveillance et RSE

De manière plus générale, la bienveillance permet également de mobiliser les analyses liées au concept de RSE ou encore à leur recherche de légitimité sociale (Di Maggio et Powell, 1983). Karakas et Sarigollu (2012) ont développé une grille d'analyse de la bienveillance dans une organisation sur quatre dimensions : moralité, spiritualité, vitalité et communauté. Cette dernière dimension renvoie à la RSE comme outil de relation avec les **parties prenantes** de l'organisation. Un des items de la grille est significatif de cette relation entre bienveillance et RSE : « *Évaluer les conséquences de mes décisions managériales pour toutes les parties prenantes* » (Karakas et Sarigollu, 2012, p. 545). Dans le cas de la RSE, la bienveillance concerne toujours l'autre qui est alors un acteur impactant de l'environnement de l'organisation.

Bienveillance et organisations publiques, la question du contexte

La question de la bienveillance (envers les usagers, les agents, ...) dans les organisations publiques est également posée avec l'émergence du Nouveau Management Public. De façon générale, on peut se demander dans quelle mesure la bienveillance est contingente. Cette question semble encore peu abordée dans la littérature. Bruyère et Massard (2021) s'inscrivent dans le courant de pensée du « *care* » pour étudier un management bienveillant dans un EPHAD. La relation entre la philosophie de la bienveillance et l'activité de cette organisation montre une cohérence. Mercier et Deslandes (2020) distingue deux types de bienveillance : la **bienveillance formelle** est définie et suivie par les processus organisationnels et les actions des dirigeants ; la bienveillance informelle existe à la marge de ces processus, dans les relations informelles et interpersonnelles. Seule la bienveillance formelle favorise la performance selon ces auteurs. Il apparaît alors que certaines formes de bienveillance pourraient être adaptées à certaines cultures organisationnelles.

Bienveillance, quelques approches critiques

Les approches critiques radicales de la bienveillance concernent plutôt le domaine politique (voir Y. Michaud, *Contre la bienveillance*, 2016). En sciences de gestion et du management, les cadres théoriques questionnent les enjeux de la bienveillance, ses fondements, sa sincérité.

L'**hypocrisie** organisationnelle, selon Nils Brunsson (1989) représente l'existence d'un écart entre l'idéologie développée par une organisation et la réalité vécue par les acteurs de celle-ci. A ce titre la notion de bienveillance est parfois perçue de cette façon par certains acteurs (voir le paragraphe « contexte actuel »).

Dans une perspective institutionnaliste, la bienveillance peut être interprétée comme l'intégration d'un mouvement de réforme douce du capitalisme, au même titre que le développement durable pour l'urgence climatique. Selon ces analyses, il serait alors naïf de penser que la bienveillance est un instrument managérial révolutionnaire mais représente plutôt une tentative d'aménagement de certaines formes de dominations.

Les recherches récentes en sciences de gestion centrées sur la bienveillance ont montré que cette dernière s'inscrivait dans un contexte émotionnel fort. En ce sens la bienveillance peut être considérée comme un nouvel avatar du **capitalisme émotionnel** (Illouz, 2019) qui joue des émotions pour arriver à ses fins.

c) Pistes de problématisations

La première tension du sujet peut apparaître dans l'opposition entre la bienveillance qui suggère un comportement altruiste alors que les organisations peuvent avoir intérêt à agir de manière égoïste, notamment pour être performantes. Ainsi, comment une organisation qui sert un but propre, voire lucratif, peut-elle avoir une approche « tournée résolument vers autrui » ?

Problématique possible : la bienveillance est-elle un facteur de performance d'une organisation ?

À cette question, un candidat pourrait alors répondre que la bienveillance constitue un facteur de renforcement de la cohésion interne de l'organisation permettant un meilleur fonctionnement interne. Il s'agira alors de démontrer que la bienveillance peut permettre d'améliorer la performance sociale de l'entreprise. Le candidat devra cependant montrer que la bienveillance doit ensuite être correctement mise en place afin de ne pas créer de décalages entre valeurs affichées et réalité perçue par les acteurs. Ensuite, il pourrait montrer que la bienveillance est un levier qui va permettre à l'organisation de développer des relations avec son environnement afin de disposer de ressources qui vont conditionner sa performance. La bienveillance peut ainsi être une source de capital confiance auprès des autres organisations. Elle peut également constituer une source de légitimité qui va lui permettre de s'inscrire dans son environnement de manière durable.

Il est également possible de discuter de la possibilité de l'existence de la bienveillance dans l'organisation en mettant en tension une vision classique de l'entreprise comme firme maximisatrice de profit et comme agrégat d'individus ou sous-groupes ayant chacun des objectifs rationnels avec une vision de l'organisation comme création de sens et de lien commun entre des acteurs différents.

Problématisation possible : la bienveillance est-elle possible et tenable dans une organisation ?

Reformulation possible : la bienveillance est-elle une utopie dans les organisations ?

d) Attendus du sujet

Il était attendu que les candidats :

- s'interrogent sur l'intérêt de la bienveillance dans un contexte organisationnel divers et variés (d'où le pluriel de « organisations ») ;
- convoquent des théoriciens classiques et actuels pour étayer leur propos dans une démarche démonstrative ;
- illustrent par des exemples récents et pertinents les idées développées. La référence à des contextes variés (entreprises de différentes tailles, organisations publiques et associations) et éclairants est toujours accueillie favorablement.

1) L'analyse des compositions soumises au jury

a) Sur le fond

Les meilleures copies de la session 2023 montrent une préparation réussie à l'épreuve, intégrant notamment les conseils prodigués dans les rapports de jury précédents. Dans celles-ci, le sujet est contextualisé, délimité, analysé et problématisé dans une introduction structurée. Des références

théoriques, habilement mobilisées, nourrissent une démonstration qui répond à une problématique clairement formulée. Enfin, des exemples reflétant la diversité des organisations, soigneusement choisis, illustrent de manière satisfaisante la réflexion des candidats. Cette réflexion présente souvent du recul par rapport au sujet et notamment par rapport à la notion de bienveillance, présentant parfois même un regard critique sur ce concept managérial en s'appuyant sur un corpus théorique rigoureux.

En revanche le jury déplore un nombre non négligeable de copies traitant de façon très superficielle et/ou biaisée le sujet proposé, ce qui traduit notamment un manque de rigueur dans la définition et la mise en tension des termes du sujet. Ces derniers ont été insuffisamment opposés (bienveillance/ finalité des organisations), et l'exploration du sujet n'a pas permis d'analyser l'ensemble des dimensions du sujet. Certains candidats ont traité le sujet uniquement en se plaçant dans une perspective interne de l'organisation en négligeant les relations qu'entretiennent les organisations avec leurs environnements.

Concernant le développement de la composition, le jury note la présence de parties purement théoriques à l'intérieur du développement qui ne servent pas la démonstration. Le jury rappelle qu'il ne suffit pas d'agrèger des noms d'auteurs ou des références théoriques qui n'apportent pas de plus-value au raisonnement proposé. Lors de leurs développements, certains candidats ont listé les différentes applications de la bienveillance au sein des organisations sans proposer de réflexion analytique et sans répondre à leur problématique. Ces catalogues d'idées ne correspondent pas aux attentes de la dissertation de Management.

Le sujet, s'il portait un concept précis de bienveillance invitait les candidats à ouvrir leurs analyses sur une variété et une diversité de contextes organisationnels.

Concernant les connaissances mobilisées par les candidats, le jury a constaté une disparité forte concernant la maîtrise des concepts du Management. Il est attendu que les candidats maîtrisent *minima* les fondamentaux de cette discipline mais ils doivent également agréger des connaissances plus récentes et dans l'ensemble des domaines de la discipline.

En particulier, dans le cas de ce sujet, le jury rappelle que les développements argumentés doivent être spécifiquement travaillés pour répondre aux enjeux du sujet et non réciter, parfois longuement, y compris dans une perspective uniquement historique, des éléments de cours sur la structure, sur la motivation ou encore sur les styles de management sans les utiliser effectivement à des fins démonstratives.

b) Sur la forme

Les règles académiques qui régissent la dissertation, en particulier l'introduction, sont respectées de manière variable. L'existence d'une introduction est connue des candidats mais les étapes de celles-ci sont parfois mal maîtrisées. Une introduction débute par une accroche qui permet d'introduire les concepts du sujet et de les relier à l'actualité récente sans tomber dans des formules « journalistiques ». La définition (précise de préférence) des termes du sujet est ensuite une étape incontournable afin d'appréhender le sujet sous toutes ses dimensions et d'éviter le hors-sujet. Après avoir défini et délimité les termes du sujet, ceux-ci doivent être mis sous tension afin de poser une problématique cohérente avec le sujet qui sera le fil conducteur de la composition. Par ailleurs, certaines copies confondent problématique et formulation d'une question reprenant simplement les termes du sujet sous une forme interrogative. Le candidat pourra conclure son introduction en annonçant son plan.

Le jury constate que les introductions sont parfois trop courtes et ne mettent pas en valeur une réflexion suffisante sur les termes du sujet.

Les titres des parties ne sont parfois pas clairs et paraissent certaines fois déconnectés de la problématique choisie. Certains candidats ne rédigent pas leurs idées mais se contentent d'une énumération sans relier l'idée ou la théorie avec le raisonnement proposé. Trop de candidats estiment qu'une référence théorique (ou qu'un exemple d'organisation) constitue une idée à part entière alors qu'elle doit venir étayer des arguments. De trop nombreuses copies ne présentent pas de transition entre les parties.

Les conclusions sont très souvent négligées et n'ouvrent pas sur de nouvelles perspectives. Certaines copies n'ont pu être achevées, conduisant les candidats, à finaliser leur dernière sous partie sous forme de liste et/ou à galvauder la conclusion.

En cette année 2023, le jury a constaté une maîtrise insuffisante de l'orthographe, des règles de grammaire et déplore souvent une syntaxe approximative. Il rappelle que cette maîtrise est une exigence fondamentale dans le cadre d'un concours de recrutement d'enseignants amenés à produire des écrits. La nécessité de faire preuve d'une exemplarité orthographique vis-à-vis des élèves ou étudiants doit ici être rappelée. Certaines copies sont difficilement lisibles, ce qui ne facilite pas le travail de compréhension des correcteurs. En particulier, les interlignes choisis ne permettent pas toujours une lecture agréable des copies.

2) Conseils

Le jury réitère les conseils donnés aux futurs candidats les années précédentes.

L'exercice de la dissertation commence par **une analyse approfondie des termes du sujet**, afin d'en percevoir les enjeux. Lorsque deux termes sont proposés, la question de leur relation, de leur mise en tension, est essentielle. Plus généralement, les sujets proposés renvoient toujours à des problèmes de management qu'un travail rigoureux d'analyse doit permettre d'identifier. Ce travail préalable évite que la dissertation ne se transforme en un exposé de connaissances inappropriées, sous forme de « catalogue ».

L'introduction est une étape fondamentale. Elle doit montrer l'intérêt et l'actualité du sujet, d'en définir précisément les termes. Une bonne copie s'appuie sur un cheminement clair depuis la contextualisation du sujet, la réflexion sur ses termes, leur mise en tension jusqu'à la problématique qui en découle. Cette dernière ne saurait se résumer à une question reprenant plus ou moins habilement l'intitulé du sujet. Le jury souhaite rappeler et insister cette année encore, sur l'importance centrale de la définition des termes dans une composition de Management. En effet, certains candidats ont omis cette étape, ce qui a mené à des hors sujets ou bien à des raisonnements superficiels. Certaines copies n'ont pas suffisamment développé cette partie et ont pu avoir des problématisations « rapides » ou bien des hors sujet partiels. La réflexion sur les termes du sujet est une étape qui doit permettre d'établir ce qui est « dans » le sujet et ce qui est « hors » du sujet mais surtout de mettre en tension les termes du sujet afin de faire apparaître une problématique. Cette analyse ne doit donc pas être escamotée et doit faire l'objet d'un travail « au brouillon » approfondi.

Le plan est un élément clé de l'évaluation des copies. Le jury, rappelle, comme tous les ans, qu'un plan apparent facilite la structuration de la pensée et sa compréhension par le correcteur. De la même manière, la lecture est facilitée par des titres soigneusement rédigés (mais pas trop

longs), des conclusions intermédiaires (servant de points d'étapes), une mise en page soignée. Plus généralement, le plan doit révéler la présence d'un fil conducteur, d'une démonstration guidée. La multiplication des sous-titres est la plupart du temps un obstacle à la clarté du propos. Un plan à deux niveaux (par exemple, deux parties et deux sous-parties) est amplement suffisant.

En résumé, le jury invite à :

- privilégier les titres synthétiques et pertinents (les titres de trois lignes perdent en lisibilité), de préférence analytiques et non descriptifs ;
- veiller à la cohérence entre les titres et les développements (l'absence de cohérence obscurcit le raisonnement d'ensemble) ;
- éviter les plans de type « catalogue » (ils ne font état d'aucune capacité de démonstration et d'argumentation).

Le développement doit articuler des idées, des références théoriques qui les justifient et les éclairent, et des exemples qui les illustrent. À cet égard, la simple citation d'auteurs et d'exemples ne peut suffire : les raccrocher au sujet est indispensable. Le management est une discipline qui s'appuie sur un corpus théorique riche, mais également sur un ensemble de pratiques concrètes, mises en œuvre quotidiennement dans des organisations, à l'aide d'outils variés. Toutes ces dimensions doivent apparaître dans une dissertation. Par ailleurs, la réflexion ne peut être exclusivement nourrie par la spécialité des candidats (gestion des ressources humaines, finance et contrôle de gestion, marketing, systèmes d'information, production de services). Un tel tropisme, rassurant à court terme, est très largement contre-productif. Une vision transversale des enjeux est au contraire particulièrement appréciée.

Le contenu des « parties » de la composition ne doit pas être une liste d'éléments mobilisés qui sont simplement un lien avec le sujet ou la partie. Chaque partie doit être structurée autour de références théoriques et d'exemples qui servent une démonstration visant à répondre à la problématique. Ainsi, les références à des auteurs doivent toujours être expliquées afin de montrer le lien entre la théorie de l'auteur et l'idée développée par le candidat. Il faut donc éviter les citations brèves et mécaniques de théories d'auteurs qui ne servent pas le raisonnement (*name dropping*).

La conclusion doit non seulement synthétiser les éléments essentiels de la démonstration effectuée dans le développement (c'est donc une réponse à la problématique), mais également proposer une ouverture : ce peut être l'approfondissement d'une idée, une esquisse d'autres pistes de réflexion ou encore un angle différent d'analyse du sujet, qui ne doit pas cependant être déconnecté de ce qui précède. Certaines copies proposent dans l'ouverture du sujet des arguments qui relèvent du traitement du sujet.

Le travail d'illustration doit être également plus pointu et plus rigoureux. Les candidats doivent, au cours de leur préparation, non seulement suivre l'actualité mais développer une connaissance effective et approfondie d'un nombre suffisant d'organisations pour chacune des notions-clé du programme. Nous rappelons qu'idéalement, chaque argument théorique développé pour répondre à la problématique doit donner lieu à une illustration par des cas concrets d'organisation. Il convient d'essayer d'éviter les illustrations dites « imaginatives » dans lesquelles certains candidats ont pu tomber cette année.

Pour préparer cette épreuve, le jury recommande la lecture :

- d'ouvrages fondamentaux du management : théorie des organisations, théorie de la décision, stratégie, comportement organisationnel, management opérationnel, etc. ;

- d'ouvrages d'approfondissement, en particulier ceux des auteurs fondamentaux (citer Mintzberg est positif, l'avoir lu dans le texte est bien mieux encore !), mais aussi des ouvrages plus récents centrés sur des thèmes spécifiques ;
- de revues spécialisées (L'Expansion Management Review (numéros jusqu'en 2014), Harvard Business Review France, Management & Avenir, La Revue des Sciences de gestion, La Revue Française de Gestion, Management international etc.) ;
- de journaux et magazines économiques et managériaux (Le Monde, Les Échos, La Tribune, Management, L'Usine Nouvelle, Capital...), afin d'y puiser des exemples illustratifs.

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

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

1. Les résultats de la session 2023

	2021	2022	2023
Nombre de copies :	577	575	564
Distribution des notes			
Moyenne	1,99/10 (soit 3,98/20)	2,38/10 (soit 4,76 sur 20)	3,02/10 soit 6,04 sur 20
Note la plus élevée	7/10 (soit 14/20)	9/10 (soit 18/20)	8,75/10
Note la plus basse	0	0	0
Ecart-type	1,33 (notation sur 10)	1,73 (notation sur 10)	1,99
Répartition des notes			
Inférieures à 2,5	397 (68,8 %)	336 (58,4%)	237 (42%)
Comprises entre 2,5 et moins de 5	146 (25,3 %)	166 (28,9 %)	221 (39%)
Comprise entre 5 et moins de 7	33 (5,7 %)	60 (11,5 %)	73 (13%)
Egales ou supérieures à 7	1 (0,2 %)	7 (1,2 %)	31 (5,5%)

Depuis la session 2021, tous les candidats doivent composer en économie et en droit, ce qui a fait mécaniquement augmenter de façon significative le nombre de copies évaluées : de 196 en 2020 à 577 en 2021 et 575 en 2022. En 2023, la réorganisation de l'épreuve a conduit à un taux d'absentéisme important. Le nombre de présents n'est donc pas significatif.

L'épreuve de droit et économie exige que les candidats composent à la fois en économie et en droit. Ne pas traiter l'une des sous-épreuves est éliminatoire.

Sur le plan des résultats, le nouveau format de l'épreuve semble être mieux compris cette année. Les résultats sont en progression en 2023 par rapport à 2021 et 2022. La moyenne s'établissait en 2021 à 1,99/10 soit 3,98/20 et à 2,38/10 en 2022, elle est de 3,02/10 en 2023. Cependant, la comparaison et l'appréciation de l'évolution sont à envisager avec précaution, compte tenu du nombre d'absents.

Lors de cette session, l'épreuve n'a permis de déceler que très peu de copies jugées satisfaisantes (notes de 5/10 à moins de 7/10) ou très satisfaisantes (notes de 7/10 ou plus). Ces copies au nombre de 104 ne représentent en effet que 18,5 % de l'ensemble, mais le jury note tout de même une forte augmentation par rapport aux années précédentes. 221 copies (soit 39%) se situent entre 2,5/10 et moins de 5/10. Dans ces copies, le jury a repéré des lacunes importantes sur certaines questions, des approximations dans la maîtrise des concepts juridiques ou encore une incapacité à mettre les notions en perspective pour prendre de la hauteur par rapport aux questions posées.

Enfin, la très grande majorité des copies (42 %) obtient une note inférieure à 2,5/10. Ces copies révèlent de grandes lacunes concernant la maîtrise des concepts juridiques, la compréhension de documents juridiques ou encore la construction d'une argumentation. On note aussi que toutes les questions n'ont pas été systématiquement traitées dans certaines de ces copies.

2. Le sujet

2.1- Présentation du sujet

Conformément à la description de l'épreuve, le sujet de la session 2023 invite les candidats à répondre à trois questions et propose en appui plusieurs documents juridiques. Les questions permettent d'explorer la thématique de la liberté contractuelle et de mobiliser de manière transversale le contenu du programme du concours en ce qui concerne les éléments généraux du droit et du droit des affaires.

La première question – « Par quels moyens le droit protège-t-il le consentement dans la formation des contrats ? » - permet de vérifier la capacité des candidats à mobiliser et exposer de façon synthétique et complète l'état du droit sur un point précis du programme.

La deuxième question – « Le choix du tribunal territorialement compétent par les parties au contrat est-il libre ? Pour formuler votre réponse vous vous appuyerez notamment sur l'article 48 du Code de procédure civile (document 1) et sur l'extrait de l'arrêt de la chambre commerciale de la Cour de cassation du 29 janvier 2020 (document 2) » - permet de vérifier la capacité des candidats à comprendre une décision de justice, à en mesurer les enjeux en replaçant la solution apportée dans un cadre plus large. Pour le traitement de cette question, les candidats doivent exploiter le dossier documentaire proposé mais ne doivent pas s'en contenter pour obtenir le maximum de points.

La troisième question invite les candidats à présenter leur réflexion dans le cadre d'un raisonnement structuré sur le sujet suivant : Le contrat : la loi des parties ? L'objectif est de vérifier la capacité des candidats à construire une réponse argumentée qui mobilise des connaissances solides issues de plusieurs champs du droit. Il est recommandé pour cette question d'établir un plan en deux parties et deux sous-parties.

Le dossier documentaire, mobilisé essentiellement pour les questions 2 et 3, est composé de cinq documents :

Le document 1 reprend l'article 48 du code de procédure civile, rappelle le principe de l'interdiction de toute clause qui déroge aux règles de compétence et précise l'existence d'une exception lorsque les parties ont contracté en qualité de commerçant ainsi que ses conditions de mise en œuvre.

Le document 2 est un arrêt de rejet de la chambre commerciale de la Cour de cassation du 29 janvier 2020 (n° 19-12.584 (F-P+B), Sté DP Logiciels c/L). Dans le cadre d'un litige portant sur une

clause attributive de compétence territoriale, la Cour rappelle que la qualité de commerçant n'est acquise que si la personne accomplit des actes de commerce et en fait sa profession habituelle.

Le document 3 est un extrait de l'arrêt de la chambre sociale de la Cour de cassation n°1737 du 28 novembre 2018 (17-20.079) qui rappelle que la qualification de contrat de travail ne dépend pas de la volonté des parties mais des conditions dans lesquelles est exercée l'activité des travailleurs.

Le document 4 reprend l'article 1195 du code civil et aborde la question de l'imprévision et le pouvoir de révision du juge encadré par certaines conditions.

Le document 5 reprend l'article 1844-1 du Code civil et rappelle notamment l'interdiction des clauses léonines.

Les documents 3, 4 et 5 illustrent certaines limites à la liberté contractuelle, invitent le candidat à se questionner sur les raisons de celles-ci et sur le rôle du juge en la matière.

2.2- Analyse du sujet et attentes du jury

Question 1. Par quels moyens le droit protège-t-il le consentement dans la formation des contrats ?

On attend du candidat qu'il définisse la notion de contrat et de consentement.

Pour rappel, l'article 1101 C. civ précise que le contrat est un accord de volontés entre deux ou plusieurs personnes destinées à créer, modifier, transmettre ou éteindre des obligations. Le contrat est un accord, ce qui suppose au minimum deux personnes, deux volontés. Il suppose deux consentements, le consentement étant l'une des quatre conditions de validité des contrats (art. 1128 C. civ., section II « la validité du contrat », dans le chapitre II consacré à « la formation du contrat »), avec la capacité, le contenu licite et certain, et, un peu plus loin dans le code (art. 1162), le but licite. Le consentement doit être libre et éclairé, donné en toute connaissance.

Le candidat doit ensuite présenter les moyens utilisés par le droit pour protéger le consentement. Il doit être en mesure d'indiquer que ces derniers se trouvent, en premier lieu, dans le droit commun des contrats issus du code civil. On pense notamment à la théorie des vices du consentement dont la présentation, ainsi que leur sanction, sont attendues. Enfin, il convient d'envisager certains droits spéciaux qui posent des règles particulières afin de protéger le consentement dans certains types de contrat ou dans certaines situations où il convient de protéger une partie (existence de contrats solennels, obligation d'information précontractuelle, droit de rétractation...).

Question 2. Le choix du tribunal territorialement compétent par les parties au contrat est-il libre ? Pour formuler votre réponse vous vous appuyerez notamment sur l'article 48 du Code de procédure civile (document 1) et sur l'extrait de l'arrêt de la chambre commerciale de la Cour de cassation du 29 janvier 2020 (document 2).

Le document 1 (l'article 48 du code de procédure civile) permet aux candidats de se remémorer le principe de l'interdiction de toute clause qui déroge aux règles de compétence territoriale et précise l'existence d'une exception lorsque les parties ont contracté en qualité de commerçant (ainsi que ses conditions de mise en œuvre). Cet article permet également aux candidats d'avoir des clés de lecture utiles à la compréhension de l'arrêt. Le traitement de cette question nécessite l'exploitation de l'arrêt de la Cour de cassation présenté dans le document 2 du dossier documentaire qui place l'essentiel de la réflexion autour de la qualification de commerçant.

La question invite le candidat à montrer sa compréhension de l'arrêt proposé afin d'étayer sa réponse. Il ne s'agit pas de se livrer à un exercice qui aurait trait à la réalisation d'une fiche d'arrêt ou encore d'un commentaire d'arrêt.

Il convient de répondre à la question posée en s'appuyant sur une maîtrise précise des concepts juridiques en jeu et d'exploiter les documents pour construire une partie de sa réponse.

On attend du candidat qu'il précise que la détermination de la compétence territoriale d'un tribunal est fixée par la loi. Ainsi l'article 42 du code de procédure civile dispose que « la juridiction territorialement compétente est, sauf disposition contraire, celle du lieu où demeure le défendeur ». Ce principe est néanmoins assorti d'un certain nombre d'exceptions : ainsi l'article 46 du même code indique-t-il qu'en matière contractuelle, le demandeur peut à son choix, soit saisir la juridiction du lieu où demeure le défendeur, soit saisir la juridiction du lieu de livraison de la chose ou de l'exécution de la prestation de service.

Le candidat doit s'interroger sur le point de savoir si les parties peuvent, dans le contrat, déterminer par avance la compétence territoriale de la juridiction qui sera saisie en cas de litige dans l'application de leur convention.

Il est attendu dans la réponse une réponse en deux temps, à l'instar de l'article 48 du code de procédure civile (doc. 1). Ainsi, la loi pose une règle de principe, qui interdit une telle clause, puis l'assortit d'une exception, dans la voie d'une autorisation.

1/ Le principe d'une interdiction

2/ L'exception d'une autorisation

1/ Le texte commence par rappeler l'interdiction de principe de déroger aux règles de compétence territoriale. Il s'agit d'une interdiction de principe, visant notamment à protéger les consommateurs dans les contrats conclus avec les professionnels. L'interdiction va concerner toutes les conventions, qu'elles soient conclues entre particuliers, entre professionnels non-commerçants ou entre sociétés non-commerçantes. Si elle est conclue, une telle clause est réputée non écrite, mais la validité du contrat qui la contient n'est pas remise en cause.

2/ Mais une telle interdiction est assortie d'une exception, l'article 48 autorise de prévoir une clause dérogeant à la compétence territoriale : le texte ajoute « à moins qu'elle n'ait été convenue entre des personnes ayant toutes contracté en qualité de commerçant et qu'elle n'ait été spécifiée de façon très apparente dans l'engagement de la partie à qui elle est opposée ».

Une clause attributive de compétence territoriale est donc valable, mais à deux conditions, qui sont cumulatives :

*elle doit être prévue de façon apparente dans « l'engagement de la partie à qui elle est opposée » (jurisprudence abondante sur la question, à propos notamment des clauses figurant dans les bons de commande ou dans les conditions générales de vente...) : ce point n'était pas discuté dans l'arrêt du document 2 ;

*elle doit être insérée dans un contrat ayant été conclu entre commerçants.

Le candidat doit alors veiller à exploiter l'arrêt fourni en document 2 en indiquant que cette deuxième condition est soigneusement vérifiée par le juge en cas de litige, et est appréciée strictement. C'est, en effet, ce que démontre l'arrêt rapporté de la Cour de cassation (chambre commerciale) du 29 janvier 2020. Il apparaît nécessaire que le contrat qui contient la clause, soit conclu entre commerçants, personnes physiques ou morales.

En l'espèce, M. Y et l'EURL Un Élément ont cédé la totalité des actions de la société par actions simplifiée Entities (la société Entities) à la société DP Logiciels. Estimant avoir été trompée sur

l'état de la société Entities, la société cessionnaire a assigné les cédants devant le tribunal de commerce de Paris en application d'une clause attributive de juridiction stipulée dans l'acte de cession. M. Y et l'EURL Un Élément ont soulevé l'incompétence de ce tribunal au profit du tribunal de commerce de Rennes, en contestant l'application de la clause attributive de juridiction, faute pour M. Y d'avoir la qualité de commerçant.

Ce sont donc les défendeurs cédants qui contestent l'application de la clause, et prétendent que le tribunal de commerce à saisir devait être celui de Rennes, et non celui de Paris (on note au passage que la compétence matérielle du tribunal n'était pas contestée) : selon eux la clause attributive de compétence territoriale était inapplicable. La Cour d'appel leur donne raison, et la Cour de cassation approuve la solution en rejetant le pourvoi formé par la société DP Logiciels.

Il s'agissait de déterminer la qualité des parties au contrat contenant la clause, afin de découvrir si toutes deux ont bien contracté en qualité de commerçant, et en déduire que la clause attributive de juridiction était valable ou non. La qualité de commerçant personne morale de la société DP Logiciels n'est semble-t-il pas discutée. Le débat est centré sur M. Y : a-t-il la qualité de commerçant ?

On attend alors du candidat qu'il explicite le raisonnement de la Cour de cassation. Il résulte de l'article L. 121-1 du code de commerce que « sont commerçants ceux qui exercent des actes de commerce et en font leur profession habituelle ». Au regard de cette définition, deux critères manquaient à M. Y. pour faire de lui un commerçant, et permettre l'application de la clause.

Pour avoir la qualité de commerçant, il faut accomplir des actes de commerce en son nom et pour son propre compte, et non pour le compte d'autrui : c'est ce qu'avait relevé la Cour d'appel, approuvée en cela par la Cour de cassation, et c'est le premier élément manquant pour faire de M. Y un commerçant : « les différents contrats commerciaux signés par M. Y avec les clients des sociétés Entities et Un élément ne s'analysaient pas à son égard en des actes de commerce, dès lors qu'ils l'ont été en sa qualité de mandataire social pour le compte de ces entités et non pour son compte personnel ».

Il faut ensuite déterminer si la personne accomplit des actes de commerce ET en fait sa profession habituelle. C'est ici le critère de l'activité qui doit être vérifié, ainsi que la fréquence de cette activité.

L'accomplissement d'un acte de commerce isolé ne suffit pas à acquérir la qualité de commerçant.

C'est ce que la Cour d'appel avait mis en lumière, et elle est de nouveau approuvée par la Cour de cassation. Il est vrai que M. Y. avait bien accompli deux actes de commerce : la cession des actions de la SAS, entraînant prise de contrôle de la société, dont on sait qu'elle constitue un acte de commerce, comme le rappelle la Cour de cassation dans l'arrêt de 2020, et comme elle l'avait déjà jugé (Cass. civ. 1ère, 22 octobre 2014, Bull. civ. I, n° 171), et la signature d'une garantie d'actif et de passif à l'occasion de ce transfert de contrôle. Mais la qualité de commerçant n'est acquise que si la personne accomplit des actes de commerce et en fait sa profession habituelle ; une telle condition n'était pas réalisée en l'espèce : « ces actes ne suffisaient pas, du fait de leur nombre limité, à démontrer que M. Y en avait fait sa profession habituelle, de sorte qu'il n'était pas commerçant ».

Le candidat peut conclure en indiquant que l'arrêt étudié permet de rappeler que le choix du tribunal territorialement compétent par les parties au contrat, n'est pas libre. Outre qu'un tel choix doit figurer expressément dans le contrat, ce choix n'est possible qu'à la condition qu'il ait été exprimé dans un contrat conclu entre commerçants. La détermination juridique de la qualité des parties est donc fondamentale, pour l'application d'une clause attributive de compétence territoriale.

Question 3 – Développez votre réflexion dans le cadre d'un raisonnement structuré en répondant au sujet suivant :

Le contrat : la loi des parties ?

Le sujet proposé dans le cadre de la 3ème question invite le candidat à questionner la réalité de la liberté contractuelle et de la force obligatoire du contrat afin de s'interroger sur le point de savoir si le contrat est bien la loi des parties.

Il convient de déterminer un angle d'approche problématisé qui permet une réponse argumentée et structurée. Le sujet permet de mobiliser le droit des obligations, mais oblige aussi à des incursions dans d'autres branches du droit (droit des sociétés, droit du travail, droit commercial...).

Il convient d'abord de rappeler les textes du Code civil qui permettent d'affirmer que le contrat est la loi des parties. Le candidat peut alors citer plusieurs textes.

- L'article 1101 : « Le contrat est un accord de volontés entre deux ou plusieurs personnes destinées à créer, modifier, transmettre ou éteindre des obligations ».
- L'article 1102, al. 1er : « Chacun est libre de contracter ou de ne pas contracter, de choisir son cocontractant et de déterminer le contenu et la forme du contrat dans les limites fixées par la loi ».
- L'article 1103 : Les contrats légalement formés tiennent lieu de loi à ceux qui les ont faits.

On attend du candidat qu'il explicite pourquoi le contrat peut légitimement être considéré comme la loi des parties.

Ainsi, fruit de la liberté contractuelle, le contrat est, en principe, le résultat de la négociation entre les parties qui s'engagent, en vertu du principe de l'autonomie de la volonté, à le respecter. Ce concept d'autonomie de la volonté, lié aux philosophies mettant l'accent sur l'individu et sur le libéralisme économique, est dû à Emmanuel Kant. Cet auteur insistait sur le pouvoir d'un individu, de par sa volonté, de se donner lui-même sa propre loi et morale. Cette théorie a fini par trouver un accueil en droit pour aboutir à l'idée qu'un contrat n'existe que si, et parce que les parties l'ont voulu.

Mais c'est la loi qui reconnaît l'efficacité du contrat et par conséquent lui octroie force obligatoire. Ainsi, selon Kelsen, le pouvoir normatif du contrat est une délégation de la loi. L'article 1103 du Code civil l'exprime clairement en posant que seuls les contrats légalement formés ont force de loi. En amont, l'article 1102, al. 2 ajoute que la liberté contractuelle ne permet pas de déroger aux règles qui intéressent l'ordre public.

Il est également possible au candidat de préciser que la liberté contractuelle a une valeur constitutionnelle, de sorte que, s'il est loisible au législateur d'y déroger, l'atteinte ne doit pas être disproportionnée au regard de l'objectif d'intérêt général poursuivi.

Différentes problématiques peuvent être proposées afin de se demander si le contrat reste toujours la loi des parties et si les différents tempéraments et exceptions qui existent (et se développent) n'ont pas tendance à limiter la portée de cette affirmation.

On attend donc du candidat qu'il explicite d'une part le principe de « contrat comme loi des parties » avec ses deux composantes : la liberté contractuelle et la force obligatoire pour ensuite illustrer les différentes limites à cette affirmation. Un candidat peut également faire le choix de centrer ses développements sur les limites et exceptions après avoir largement présenté en introduction la force obligatoire et la liberté contractuelle.

Différents éléments peuvent être mis en avant lors du développement.

Parce que la volonté des parties est au fondement du contrat, il est incontestable que le contrat est la loi des parties. Par conséquent, les parties sont libres de déterminer le contenu de leur contrat et une fois conclu le contrat a, entre les contractants, force de loi. Le principe est donc simple et il emporte de multiples manifestations parmi lesquelles il est possible de citer de manière non exhaustive plusieurs exemples.

- La nécessité pour le juge d'interpréter le contrat selon la commune intention des parties (art. 1188).
- C'est la raison de l'interdiction de la dénaturation du contrat (« On ne peut interpréter les clauses claires et précises à peine de dénaturation. Cf. art. 1192 »).
- Le principe d'intangibilité du contrat (art. 1193) qui exclut le pouvoir de révision du juge et la modification unilatérale par une partie.

Ex. : Affaire Canal de Craponne : refus de l'imprévision (jusqu'à la réforme du droit des obligations de 2016).

Guidée par le besoin de sécurité juridique et la force obligatoire du contrat, la jurisprudence a d'ailleurs toujours eu tendance à limiter au minimum l'immixtion du juge dans le contrat.

Le contrat apparaît bien comme la loi des parties, mais ces principes de liberté contractuelle et de force obligatoire du contrat connaissent des exceptions et tempéraments.

Les limites de la liberté contractuelle doivent faire l'objet d'une présentation en veillant à organiser celle-ci afin d'éviter un effet « catalogue ». Ainsi, le candidat peut d'abord démontrer que la loi prévoit, dans certains cas, que des contenus s'imposent aux parties. Ainsi, les parties sont libres de stipuler un délai de rétractation, une garantie commerciale, etc. Mais parfois, c'est la loi qui l'impose.

De nombreux exemples peuvent être mobilisés.

- L'existence d'un droit de rétractation (contrat hors établissement et à distance ; crédit à la consommation) ;
- L'existence d'une faculté de résiliation (bail commercial, assurance, remboursement anticipé d'un prêt) ...
- Etc.

C'est parfois la nature même de l'obligation qui sera imposée : garantie légale de conformité ; garantie des vices cachés ou l'intensité de l'obligation qui sera concernée (produits défectueux ; garanties du constructeur). Ces dispositions légales s'insèrent au contrat et toute disposition contraire est réputée non écrite ou nulle.

Il convient de noter que c'est parfois la jurisprudence qui a pu imposer le contenu du contrat : devoir de conseil ; obligation de sécurité ; obligation d'informer.

Dans d'autres cas, il est impossible de stipuler certaines clauses. Il est alors possible d'illustrer le propos avec l'interdiction des clauses abusives qui sont réputées non écrites. Ainsi, dans les contrats conclus entre professionnels et consommateurs, sont abusives les clauses qui ont pour objet ou pour effet de créer, au détriment du consommateur, un déséquilibre significatif entre les droits et obligations des parties au contrat. Il en est de même des clauses léonines qui pouvaient également illustrer le propos (document 5).

C'est parfois l'intégralité du contrat qui ne saurait être considéré comme valide : (article 1162) : objet illicite (contrefaçon) ou en présence d'un but illicite (assurance d'une exposition prohibée ; contrat organisant une fraude fiscale).

Le candidat peut également montrer que les immixtions du juge dans le contrat atténuent la force obligatoire du contrat. Ces interventions sont souvent justifiées par l'idée de contrôler les abus et/ou de sauver le contrat. Différents exemples peuvent être mobilisés par le candidat comme le rôle du juge en matière de clause pénale ou en cas d'imprévision (document 4). Le pouvoir de révision du juge tempère la force obligatoire du contrat.

D'autres exemples peuvent illustrer le pouvoir du juge (possibilité d'accorder des délais de grâce (art. 1343-5), une réduction du prix (art. 1223) ; ou de requalifier un contrat en contrat de travail cf. document 3)

D'une manière générale, si l'exhaustivité n'est pas attendue, il est recommandé aux candidats de questionner différentes branches du droit pour étayer la réponse.

2.3- Commentaires sur le fond

Les bonnes copies sont celles qui :

- démontrent une actualisation des connaissances ;
- proposent des réponses argumentées en mobilisant des connaissances juridiques robustes ;
- comportent une analyse pertinente et rigoureuse des annexes et évitent la paraphrase ;
- énoncent une problématique dans la question 3 permettant d'embrasser plusieurs domaines du droit et mettent en lumière les enjeux du sujet.

Par contraste, de trop nombreuses copies révèlent des lacunes importantes et sont donc très en-deçà des attendus pour cette épreuve d'agrégation. Ces candidats ne maîtrisent pas les concepts juridiques fondamentaux, ou, s'ils en connaissent certains (ou sont parvenus à en repérer dans les documents), ne sont pas capables de les développer au service d'une argumentation. Des inexactitudes juridiques parsèment les copies.

La première question est la mieux réussie par les candidats, même si de trop nombreux candidats se sont contentés de citer les vices du consentement, sans d'ailleurs ni les détailler, ni les expliciter. Les candidats ont parfois tendance à développer des considérations trop générales en voulant replacer le sujet dans un cadre plus vaste sans apporter une réponse claire à la question posée.

La deuxième question, moins bien traitée, laisse transparaître des difficultés tant de fond que de méthodologie. Sur le plan méthodologique, de trop nombreux candidats n'ont pas su expliciter l'intérêt de l'arrêt de la Cour de cassation (document 2) au regard de la question posée. Savoir conduire une réflexion juridique en s'appuyant sur des décisions de jurisprudence reste une compétence fondamentale pour tout professeur d'économie et gestion intervenant en STMG ou en classe de BTS. De nombreuses copies paraphrasent l'arrêt et le document 1, sans apporter une véritable réponse à la question posée par le sujet « le choix du tribunal territorialement compétent par les parties au contrat est-il libre » ? Le principe général des règles attributives de compétences n'est pas connu de la majorité des candidats. Si la qualification de commerçant a été abordée par les candidats, les critères de celle-ci restent peu explicités et le lien avec la question posée n'est pas toujours mis en évidence.

Concernant la 3ème question, la majorité des candidats semblent avoir compris la nécessité de structurer le développement (plan en 2 parties, parfois 2 sous-parties) à partir d'une problématique clairement énoncée. Toutefois il s'agit trop souvent de la simple reprise telle quelle de la question posée. L'introduction est souvent trop superficielle, ne définissant pas les termes du sujet ou n'en dégageant pas les enjeux, oubliant parfois l'annonce de plan et/ou de la problématique.

Le jury regrette que le développement donne trop souvent lieu à des digressions hors sujet, prétexte pour restituer des connaissances sans rapport direct avec la question posée. La structuration de la réponse, si elle s'inscrit le plus souvent dans un plan, se résume trop souvent à un « catalogue » d'exemples sans enchaînement logique et cohérence d'ensemble. De

nombreuses copies reprennent in extenso les réponses formulées dans les questions 1 et 2. Cette reprise, si peut être utile à la démonstration, doit être effectuée avec discernement et mesure. D'une manière générale, les connaissances juridiques restituées restent insuffisantes pour la grande majorité des copies et la difficulté attendue de l'exercice.

2.4- Commentaires sur la forme

Pour de très nombreuses copies, le vocabulaire juridique n'est pas mobilisé (approximations, choix de notions ou concepts plus économiques que juridiques). Certaines copies se bornent à faire une liste des notions plutôt qu'à les mettre en perspective. Trop souvent les réponses aux questions restent succinctes et peu étayées juridiquement.

Pour les questions nécessitant le recours aux documents, il convient de rappeler qu'il ne s'agit pas de proposer une synthèse des documents, mais bien de répondre en premier lieu à la question posée. Les documents sont des appuis mais leur apport ne saurait se substituer à des connaissances solides.

Il convient de mentionner la présence de trop nombreuses fautes d'orthographe, de grammaire et de syntaxe dans les copies. Il paraît utile de rappeler que le concours de l'agrégation vise à recruter des professeurs de haut niveau à l'exemplarité irréprochable. Un temps de relecture doit être prévu par les candidats afin de s'assurer d'une plus grande qualité dans la maîtrise de la langue. Enfin, la commission relève des copies qui, au-delà des simples fautes, sont rédigées dans un français très approximatif, ou dans un style proche du mode « brouillon », gênant parfois la compréhension du sens de l'argumentation.

3. Conseils aux candidats

L'attention des futurs candidats est attirée sur le fait que, désormais, tous doivent composer sur la partie « économie » et sur la partie « droit » du sujet. La répartition entre les deux parties est équilibrée dans le cadre de l'épreuve de 5 heures : chaque partie nécessite donc un traitement de l'ordre de 2h30.

Le traitement de la partie juridique du sujet consiste à répondre à une série de questions qui s'inscrivent dans une thématique commune. Pour répondre à ces questions les candidats s'appuient sur un dossier documentaire mais également et surtout sur leurs connaissances personnelles. Le seul contenu des documents n'est pas suffisant pour traiter de façon pertinente les questions proposées. La thématique commune de la partie juridique permet de donner une cohérence aux différentes questions et peut être utilisée comme angle d'approche par les candidats dans leurs réponses. Mais cette thématique n'appelle pas de réponse globale et ne nécessite pas de relier les réponses des différentes questions entre elles. Chaque question peut être traitée de façon indépendante.

L'épreuve permet de s'assurer de la capacité des candidats à :

- analyser une documentation juridique : les candidats sont amenés à analyser certains documents du dossier, notamment des décisions de justice. Il ne s'agit pas de faire une synthèse ou un résumé de ces documents, mais l'analyse attendue constitue la base d'une réponse qui est utilement complétée par des connaissances personnelles. L'analyse d'une décision de justice nécessite que le candidat parvienne à dégager le problème juridique posé à partir de la reconstitution des faits et de la procédure et à retranscrire la solution apportée par la juridiction, sans néanmoins se livrer à un exercice de fiche d'arrêt ou de commentaire d'arrêt. L'objectif est de vérifier la capacité des candidats à comprendre une décision de justice et à en mesurer les enjeux en replaçant la solution apportée dans un cadre plus large.

- construire un raisonnement structuré : les candidats sont amenés à rédiger une réponse davantage développée sur un questionnement plus transversal sur les éléments généraux du droit et le droit des affaires. Il n'est pas attendu des candidats la rédaction d'une dissertation répondant aux canons habituels, mais la mobilisation de plusieurs arguments juridiques qui s'inscrivent dans une démonstration globale. Après une brève introduction permettant de présenter les enjeux du sujet, l'articulation des différents arguments doit ressortir clairement dans la réponse des candidats. L'objectif est de vérifier la capacité des candidats à construire une réponse argumentée qui s'appuie sur des connaissances solides issues de plusieurs champs du droit.

Pour parvenir à répondre aux attentes de l'épreuve, les candidats doivent maîtriser les connaissances relatives aux éléments généraux du droit et au droit des affaires. L'attention des candidats est attirée sur la nécessité de maîtriser les concepts juridiques qui seront requis pour le traitement des sujets. Les candidats doivent avant tout se doter d'une solide culture juridique générale leur permettant, ensuite, d'étudier plus spécifiquement le droit des affaires et le droit de l'entreprise. L'acquisition de ces connaissances, et leur mise à jour, repose sur la lecture d'ouvrages de référence, spécialement des manuels d'introduction au droit et de droit civil. Une bonne maîtrise du droit commun des obligations paraît essentielle dans le cadre de la préparation du concours. Une maîtrise des fondamentaux du droit du travail, du droit de la consommation et des principales branches du droit des affaires est également nécessaire. Il est en outre attendu des candidats qu'ils consultent de manière régulière des revues juridiques générales ou spécialisées. Un nombre infime de candidats se réfère à des auteurs ou évoque d'éventuels débats doctrinaux.

Il est attendu des candidats la capacité à lire, comprendre et analyser des documents juridiques qu'il s'agisse d'articles de lois ou de décisions de justice. Pour ces dernières, il est recommandé aux candidats de se confronter régulièrement à la lecture et à l'analyse d'arrêts de la Cour de cassation. Il n'est en effet pas acceptable qu'un candidat à l'agrégation d'économie-gestion ne parvienne pas à comprendre le sens d'une décision de justice.

Le dossier documentaire ne saurait remplacer les connaissances exigées des candidats. Les documents servent à éclairer les candidats, à suggérer des pistes de réflexion. Mais un simple résumé ne permet un traitement ni complet ni satisfaisant du sujet.

Dans le nouveau format de l'épreuve, la partie juridique compte pour la moitié de la note totale. Au sein de cette partie, les questions proposées ne seront pas valorisées de la même manière dans le barème. La question appelant un raisonnement structuré et s'appuyant sur une réflexion et une argumentation transversale des candidats sera davantage valorisée. Les candidats devront veiller à y consacrer un temps suffisant.

COMPOSITION PORTANT SUR UN DOSSIER EN ÉCONOMIE

1. Les résultats de la session 2023

	2021	2022	2023
Nombre de copies :	586	575	561
Distribution des notes			
Moyenne	2,95/10	2,71/10	3,13/20
Note la plus élevée	9,5	9,13	9,25/20
Note la plus basse	0,5	0	0
Écart-type	2,01	1,91 sur 10)	1,82
Répartition des notes en effectifs			
Inférieures à 2,5	293	307	237 (42%)
Comprises entre 2,5 et moins de 5	191	190	233 (41,5%)
Comprises entre 5 et moins de 7,5	68	62	75 (13,4%)
Égales ou supérieures à 7,5	34	16	16 (3%)

En 2023, la réorganisation de l'épreuve a conduit à un taux d'absentéisme important par rapport à la première épreuve d'économie-droit. Le nombre de présents n'est donc pas significatif.

Depuis la session 2021, tous les candidats doivent composer en économie et en droit, ce qui a fait mécaniquement augmenter de façon significative le nombre de copies évaluées : de 196 en 2020 à 586 en 2021 et 575 en 2022. En 2023, la réorganisation de l'épreuve a conduit à un taux d'absentéisme important. Le nombre de présents n'est donc pas significatif.

En 2023, la moyenne des notes s'établit à 3,13/10, à un niveau supérieur de celui de 2021 (2,95/10) et de 2022 (2,71/10). L'écart-type a connu une baisse cette année, atteignant 1,82 (contre 2,01 en 2021). En effet, l'écart-type n'était que de 3,69 en 2020 (note sur 20). Le sujet de cette année a été fortement discriminant pour les candidats et, comme les années antérieures, le jury a utilisé la quasi-totalité des notes possibles puisque les notes attribuées vont de 0 à 9,25/10.

Le nombre de prestations jugées « très satisfaisantes » par le jury (note supérieure à 7,5/10) est stable avec 16 copies (contre 34 copies en 2021). Ces candidats ont su parfaitement appréhender les exigences de la nouvelle épreuve, mobiliser des connaissances pertinentes et proposer une problématisation pertinente lors du raisonnement structuré. Le jury tient à les féliciter pour cela.

75 candidats ont proposé des prestations « satisfaisantes » (note comprise entre 5 et 7,5/10). Ils ont proposé des éléments de réponse pertinents aux différentes questions mais leurs prestations présentaient aussi des maladresses de forme et/ou de fond. On observe une relative stabilisation de cette catégorie de candidats par rapport à la session 2020, puisqu'ils représentent 10,78 % du total (11,6 % du total en 2021 et 11 % en 2020).

190 candidats ont démontré des lacunes dans la capacité à répondre de manière structurée, dans l'exploitation des documents et/ou dans la maîtrise du sujet (note comprise entre 2,5 et 5/10). La proportion de candidats dans cet intervalle de notation augmente par rapport à 2022 (33% en 2022 contre 41% en 2023 et 42% en 2020), ce qui s'explique de façon concomitante par la baisse de la proportion de prestations très insuffisantes.

Enfin, 237 (307 en 2022) candidats ont obtenu une note inférieure ou égale à 2,5. Cette proportion est en baisse par rapport à la session précédente et représente 42% de l'ensemble des candidats (53,3 % en 2022, 50 % en 2021 contre 42,8 % du total en 2020).

L'épreuve de droit et économie demande aux candidats de traiter 6 questions (3 questions de droit et 3 questions d'économie) en 5h : une mauvaise gestion du temps par les candidats a pu les conduire à ne pas aborder certaines questions, ne fournissant pas assez d'éléments pour permettre au jury de les valoriser. En particulier, le raisonnement structuré (question 3), qui avait un poids important dans la note d'économie, n'a pas été abordé par une partie des candidats. Enfin, comme les années précédentes, certains candidats se sont révélés incapables d'analyser correctement le dossier documentaire fourni et ont présenté de graves défaillances dans la connaissance des mécanismes économiques.

Le sujet

2.1- Présentation des documents

Le document 1, intitulé « Les conséquences de la mondialisation des échanges sur l'environnement », présentait l'impact du libre-échange sur l'environnement.

Il rappelait dans un premier temps les deux scénarios proposés par Grossman et Krueger. L'impact de la spécialisation internationale sur l'environnement étant différent selon si la spécialisation des pays est fondée sur les dotations en facteurs de production traditionnels ou sur les différences de législation environnementale.

Dans un second temps, le document présentait le modèle de Baumol et Oates, relatif aux effets des différences de réglementations environnementales. Quelle que soit l'hypothèse retenue, l'environnement mondial pâtirait de la libéralisation des échanges.

Le document 2 présentait les impacts du commerce sur le changement climatique. On distingue trois effets indirects : l'effet d'échelle, l'effet de composition et l'effet technique. Un quatrième effet s'ajoute, en effet le commerce est le canal par lequel ont lieu ce que l'on appelle les fuites de carbone. Ce document permettait de comprendre la difficulté d'évaluation précise de l'impact réel de chacun de ces effets, d'où un bilan incertain.

Le document 3 présentait la décomposition de l'empreinte carbone de la France de 1995 à 2020. Cette empreinte est décomposée en émissions directes des ménages et des émissions liées à la production nationale destinées à la production intérieure ainsi qu'aux émissions associées aux importations. Ce document graphique permettait d'illustrer quantitativement le quatrième effet évoqué dans le document 3, les fuites de carbone.

Le document 5 présentait le rôle de la politique commerciale, notamment pour pallier à un comportement de passager clandestin tout en réduisant les émissions de CO₂. Les auteurs proposent d'examiner deux scénarios « Club » et « Nordhaus ». Les deux scénarios étaient évalués en matière d'impact sur le PIB et sur les émissions.

2.2- Analyse du sujet et attentes du jury

Le sujet comportait 3 questions et un dossier documentaire.

La question 1 permettait de tester la maîtrise des connaissances théoriques et empiriques sur les effets de la fragmentation des chaînes de valeurs mondiales sur la pollution. Les documents fournis pouvaient aider les candidats à mobiliser leurs connaissances sur les problématiques relatives aux liens entre fondements de la spécialisation des pays et pollution, aux différents effets du commerce sur l'environnement, à l'empreinte carbone et sa décomposition, etc. Cette question visait également à évaluer l'aptitude des

candidats à l'analyse de documents économiques et d'un graphique.

La question 2 invitait les candidats à analyser la faisabilité d'une coordination des politiques en faveur de la protection de l'environnement. A nouveau, il s'agit d'évaluer l'aptitude à l'analyse de documents économiques et la mobilisation de connaissances personnelles. Les documents fournis présentaient notamment les notions de bien public mondial et de passager clandestin dans le cadre d'une coopération internationale. Les candidats devaient être capables d'expliquer ces concepts ainsi que les deux scénarios envisagés dans le document 5. Des connaissances économiques personnelles portant sur la question des biens communs, leur gouvernance et la définition de leurs droits de propriété ; les différents objectifs des politiques environnementales parfois difficilement conciliables (objectifs environnementaux, de justice sociale, d'efficacité économique) ; les divergences de préférences, d'intérêts, de responsabilités entre pays, etc. permettaient d'enrichir le raisonnement.

Enfin, la question 3 évaluait la capacité des candidats à conduire un raisonnement structuré sur l'effet de la mondialisation sur la transition écologique. Cette question a présenté un poids particulier dans l'évaluation car elle permettait au jury de mieux percevoir la capacité de raisonnement des candidats et d'articulation des idées. Un plan apparent en deux parties et deux sous-parties était attendu. La question amenait à s'interroger sur la qualité de menace ou d'opportunité de la mondialisation face à la problématique environnementale. Une présentation des différents effets de la mondialisation sur l'environnement, des défaillances de marché, des modèles de soutenabilité, de la gouvernance environnementale mondiale était attendue ici.

2.3- Le traitement du sujet par les candidats

Il est recommandé aux candidats de gérer efficacement les 2h30 qui leur sont allouées : il est ainsi inutile de recopier intégralement chaque question sur la copie. De même, chaque question faisait explicitement référence à certains documents du dossier : il n'est pas conseillé de reprendre les références théoriques présentes dans un document lors des réponses à toutes les questions, cela ne peut que révéler une insuffisance de connaissances personnelles. Enfin, le jury tient à rappeler que les réponses proposées par les candidats ne doivent en aucun cas se limiter à une synthèse descriptive des documents mais doivent toujours comporter des apports de connaissances personnelles.

Première question

La première question a été la mieux réussie par les candidats. La majorité des copies a su dégager les différents éléments clés développés dans les documents 1 à 3 et les mettre en perspective dans le cadre de l'étude des effets de la fragmentation des chaînes de valeurs mondiales sur la pollution, avec plus ou moins de précision.

Il s'agissait dans un premier temps de définir le concept de « chaîne de valeur mondiale » à l'aide de références théoriques économiques. Ensuite, de nombreuses contributions théoriques (présentes dans les documents ou issues des connaissances des candidats) pouvaient être mobilisées.

Le jury regrette que de nombreuses copies aient été exagérément descriptives : il ne suffisait pas ici de paraphraser certaines propositions, mais bien de proposer une réponse claire et complète à la question posée, en se basant sur les pistes fournies par les documents. De trop nombreux candidats ont appliqué une approche très peu rigoureuse de la notion de chaîne de valeur au niveau économique, parfois en évoquant des références managériales voire en omettant de définir les termes essentiels.

Au-delà des références théoriques évoquées précédemment, une bonne réponse à la question proposée supposait également de nuancer l'argumentation, tant au niveau des effets positifs que négatifs de la fragmentation des chaînes de valeurs mondiales sur la pollution que de l'espace géographique concerné (espace national et mondial).

Dans de nombreuses copies, les documents fournis étaient largement négligés, pour ne pas dire complètement éludés par les candidats. Cela est regrettable, les documents proposant de nombreux arguments et pistes de réflexions intéressantes pour traiter la question.

Deuxième question

Le traitement de cette question s'est révélé globalement décevant, avec des réponses souvent courtes et vagues des candidats, se limitant à des généralités. De façon plus inquiétante, le jury a constaté d'importantes maladroites, voire des contresens, dans l'interprétation des données fournies dans les documents.

La deuxième question posée ici nécessitait notamment l'analyse d'un document présentant l'impact comparé de deux scénarios de politique incitative « Club » et « Nordhaus » sur le PIB et les émissions de CO₂.

Le tableau montrait que le scénario « Club », par le biais d'un unique marché de droits à polluer, permettait d'atteindre l'objectif de réduction des émissions fixé par l'Accord de Paris avec un moindre coût sur le PIB mais une moindre efficacité dans la constitution de la coalition. Le scénario « Nordhaus » avec un droit de douane uniforme de 2% à l'égard des partenaires « hors club » permet également d'atteindre l'objectif de l'Accord de Paris mais avec un impact plus important sur le PIB des pays non-membres du Club.

La politique commerciale ne peut se substituer à l'internalisation du coût du carbone mais reste un bon instrument d'incitation dans la lutte contre le changement climatique.

Troisième question

Cette question a été la moins bien traitée par les candidats. Elle invitait les candidats à questionner la mondialisation comme opportunité ou menace pour la transition écologique.

Sur la forme, de nombreux candidats ont bien répondu aux attentes du jury en proposant une introduction suivie d'un raisonnement structuré, même si certains candidats ont manifestement manqué de temps pour terminer leur analyse ou pour articuler leurs idées avec soin.

Dans l'introduction, les candidats ont généralement pris le temps de mettre en tensions le sujet, d'en définir les termes, en insistant de façon plus marquée sur l'impact ambivalent de la mondialisation, ce qui se révélait être un choix pertinent pour le traitement de cette question. Les candidats doivent veiller à ne pas négliger la problématisation qui permet de traiter le sujet avec un prisme plus large.

Au vu du nouveau format de l'épreuve, les éléments d'histoire des faits ou de la pensée économique n'étaient pas attendus dans cette introduction : il est conseillé aux candidats de mobiliser leurs références théoriques dans le développement.

Sur le fond, le jury attendait des candidats une présentation nuancée des effets de la mondialisation sur la transition écologique ou de manière plus large, sur l'environnement vu comme un bien commun mondial. On déplore particulièrement pour cette session, la reprise parfois à l'identique des questions précédentes.

On pouvait, sans être exhaustif, mobiliser les points suivants :

- Les caractéristiques de la mondialisation contemporaine qui impactent fortement l'environnement : firmes multinationales et chaînes de valeur mondial, accroissement des flux entraînant une hausse du transport soit une hausse des émissions et un appauvrissement de la biodiversité, accroissement de la compétition entre nations, les politiques environnementales et les fuites de carbone, etc.

- Les différents effets de la mondialisation sur l'environnement selon Grossman et Krueger.
- Les défaillances de marché : externalités négatives, bien public mondial et bien communs. Les biens qui sont rivaux mais non exclusifs sont appelés biens communs, c'est le cas des ressources naturelles pour lesquelles le comportement de passager clandestin contribue à l'épuisement de la ressource.
- Le développement durable pouvait également être analysé ici, en présentant cependant les nuances fondamentales existant entre soutenabilité faible et forte. Des divergences importantes subsistent entre économistes quant à la substituabilité entre capital naturel et produit, au sujet de l'irréversibilité des problèmes environnementaux, ou encore sur la possibilité même de poursuivre la croissance économique en préservant l'environnement.
- Bien sûr, le propos pouvait être illustré en mobilisant les rapports Meadows, Brundtland, Stern, ou encore les différents sommets internationaux comme la conférence de Rio, celle de Kyoto, ou les différentes COP ou bien l'émergence de nouveaux modèles intégrant les limites à la fois sociales et environnementales de la croissance économique.
 - L'intervention de l'Etat Intervention de l'État (réglementation ou taxe Pigouvienne) et outils de marché : droits de propriété et/ou fixation de quotas (marché de transaction de droits à polluer).
- La coopération internationale peut faire espérer la mise en place d'une gouvernance de l'environnement vu comme un bien public mondial, en engageant de façon crédible les différents acteurs par la signature d'accords et par la multiplication de *rounds* de négociation. Les exemples de coopération au niveau mondial se multiplient mais font face à une double polarisation : Nord-Sud et environnement-développement.

Le jury demeure toutefois conscient de l'exigence de cette épreuve, ayant conduit les candidats à traiter 6 questions dans deux disciplines en un temps limité. Au vu du temps contraint de la composition, les graphiques ne sont pas attendus lors de la réponse au raisonnement structuré, il est recommandé aux candidats de soigner plutôt l'enchaînement des idées.

Le jury rappelle qu'il n'est pas demandé aux candidats d'exprimer leur opinion personnelle sur la politique de tel ou tel gouvernement, ni de se faire l'écho de lieux communs. L'argumentation doit présenter les mécanismes économiques à l'œuvre et s'appuyer sur les travaux empiriques et théoriques existants, qu'ils appartiennent au socle de connaissance de base en économie ou qu'ils relèvent d'approches plus contemporaines. Une attention particulière est portée sur l'analyse et la prise de recul.

3. Conseils aux candidats

Depuis la session 2021, les candidats disposent de 2h30 pour répondre à plusieurs questions à partir d'un dossier documentaire qui s'appuie sur une ou plusieurs des « thématiques complémentaires au niveau master » publiées dans le programme du concours. Une ou plusieurs questions préalables appellent des réponses directes des candidats alors qu'une question de réflexion nécessite de conduire un raisonnement structuré. De manière générale, la réponse suppose d'objectiver le propos et de proposer une analyse nuancée et argumentée sur la base de fondements théoriques et empiriques.

Les questions préalables sont des questions préparatoires permettant d'amorcer la réflexion attendue lors de la dernière question. Aussi, il est conseillé aux étudiants de traiter les questions dans l'ordre présenté.

Le corpus documentaire sert de support pour aider le candidat à amorcer sa réflexion. Néanmoins, il est

attendu une réponse allant au-delà de la seule exploitation des documents proposés.

A l'inverse, on constate une très faible exploitation des documents graphiques. Même si une exploitation exhaustive n'est pas attendue, les graphiques ou tableaux fournissent des données empiriques à intégrer impérativement dans la réflexion.

On déplore que certains candidats se contentent d'énumérer des théories et/ou mécanismes parfois pléthoriques. Plutôt qu'un effet catalogue, il vaut mieux mobiliser moins de références théoriques mais pertinentes et solidement argumentées.

Les compétences évaluées

Plusieurs types de compétences font l'objet d'une évaluation :

- Aptitude à l'analyse de documents économiques : le candidat est amené à analyser des graphiques ou tableaux de données chiffrées. Il doit être capable de présenter les concepts économiques proposés dans les documents, de sélectionner les informations des documents pour proposer une interprétation pertinente du phénomène observé mais aussi de mobiliser ses connaissances personnelles pour expliquer les évolutions constatées.
- Maîtrise de connaissances théoriques et empiriques : lors de ses réponses, le candidat doit s'appuyer sur des notions ou des mécanismes économiques, à laquelle des documents font éventuellement allusion. La précision dans l'explication des mécanismes (par exemple l'analyse de marché) ou des interactions entre différents agents au sein du circuit économique fait l'objet d'une attention particulière.
- Capacité à construire un raisonnement structuré : le candidat doit démontrer sa capacité à comprendre les enjeux d'un sujet proposé, à construire une problématique adaptée et à proposer un plan adéquat pour y répondre. La rigueur de la réflexion sur le sujet, la qualité de l'argumentation et la pertinence des connaissances mobilisées sont évaluées.

La préparation de l'épreuve

L'importance de maîtriser les concepts économiques de base demeure. Aussi, avant de se lancer dans la lecture d'ouvrages très complets mais spécialisés dans un domaine précis, il est préférable de démarrer l'apprentissage de l'économie à l'aide d'ouvrages plus synthétiques. Ceux-ci ont l'avantage de fournir une vue d'ensemble des principaux concepts qu'il faut maîtriser et de leur articulation.

Cette première approche ne saurait néanmoins suffire pour la préparation au concours. Une fois leur culture économique de base acquise, il est conseillé aux candidats de réaliser un travail de fond en utilisant des ouvrages d'introduction à l'économie, de macroéconomie, de microéconomie et d'analyse des politiques économiques pour acquérir de solides fondements théoriques. L'objectif n'est pas de se focaliser sur les éventuelles équations présentes dans les manuels et il est d'ailleurs conseillé d'utiliser des ouvrages ayant un recours limité aux équations. La lecture des manuels doit plutôt permettre de comprendre les enseignements et la portée de chaque théorie pour éclairer le réel. Un effort pour comprendre des graphiques de base (par exemple les différentes structures de marché en microéconomie ou l'interaction entre les marchés du travail, des biens et de la monnaie en macroéconomie) est très formateur dans cette optique, d'autant que les graphiques font l'objet d'une évaluation lors de l'épreuve orale. Ce travail doit aussi permettre d'identifier les hypothèses et les limites des théories pour être capable de les comparer de façon féconde lors des raisonnements.

Pour compléter leur préparation, et en particulier aborder les 3 thèmes, il est nécessaire de se consacrer à quelques lectures complémentaires :

- La presse économique et financière est une précieuse source d'exemples pour illustrer les dissertations.
- Les candidats peuvent également consulter régulièrement les blogs d'économistes de renom afin d'identifier les problématiques actuelles.
- Les livres de vulgarisation économique comme ceux de Tirole, Cohen, Krugman, Stiglitz... ont plusieurs vertus. Ils mobilisent des théories économiques dans un langage accessible et sont accompagnés d'illustrations qui permettent de compléter avantageusement sa base d'exemples.

Ce travail doit s'accompagner de quelques précautions d'usage : il convient d'identifier précisément le point de vue de l'auteur et de diversifier ses sources de lecture. Cela évitera une lecture monolithique d'un phénomène et cela enrichira le travail analytique de confrontation des arguments.

Méthodologie pour mener un raisonnement structuré

L'épreuve comporte une question nécessitant de mener un raisonnement structuré, qui a un poids important dans l'évaluation et nécessite que les candidats lui accordent une attention particulière. Ce raisonnement doit :

- Débuter par une introduction, qui comporte une accroche, une définition des termes du sujet et une problématisation. L'accroche peut prendre la forme d'une citation, d'une donnée économique ou financière récente et précise, d'un épisode économique historique... et permet de faire émerger le sujet. Les principaux termes (économiques) doivent ensuite être définis avec soin. A l'issue d'un questionnement sur l'articulation des termes du sujet ou leur interaction, une problématique doit être proposée par les candidats. Il faut veiller à ne pas négliger cette phase de problématisation qui permet de traiter le sujet avec un prisme plus large.
- Être structuré. Le développement suit un plan clair et explicite, traditionnellement organisé en deux parties avec chacune deux sous-parties. Le raisonnement présente des arguments économiques s'appuyant sur les mécanismes, théories et données empiriques.

**ÉTUDE DE CAS PORTANT SUR LA GESTION DES ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS
OPTION A : ADMINISTRATION ET RESSOURCES HUMAINES**

1. Les résultats de la session 2023

	2020	2021	2022	2023
Nombre de copies	189	164	167	176
Distribution des notes				
Moyenne	7,94	7,60	7,87	6,95
Note la plus élevée	18,38	16,60	19,38	15,8
Note la plus basse	1	0,40	1,25	0
Écart-type	3,69	3,31	3,6	3,18
Répartition des notes en %				
Inférieures à 5	39 (21 %)	37 (23 %)	38 (23,03%)	47 (27%)
Entre 5 et moins de 10	100 (53 %)	87 (53 %)	80 (48,48%)	95 (54%)
Entre 10 et moins de 14	37 (19 %)	35 (21 %)	40 (24,24%)	32 (18%)
Égales ou supérieures à 14	13 (7 %)	5 (3 %)	7 (4,2%)	2 (1%)

Cette année, nous pouvons constater que :

- Le nombre de candidats qui a légèrement augmenté par rapport à 2022.
- La moyenne de cette session est sensiblement inférieure à celle de l'année dernière avec un écart-type de 3,18 qui lui aussi diminue.
- Globalement, la répartition des notes est plus concentrée et décalée vers de basses notes que celle de l'année 2022 et l'on peut remarquer un pourcentage plus faible de copies avec une note égale ou supérieure à 14 et à 10/20.

Un nombre trop faible de candidats semblent avoir pris en compte les conseils suggérés dans le rapport de jury de l'année précédente. On constate notamment que l'argumentation a mobilisé des références théoriques en lien avec la réalité du cas pour les meilleures copies. En effet, ces copies ont mis en évidence leur maîtrise des grands auteurs et des concepts théoriques fondamentaux.

2. Le sujet

2.1- Présentation du sujet

Le sujet portait sur le cas d'une organisation privée présente dans de nombreux pays européens et assurant la gestion d'Établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD),

de cliniques spécialisées (soins de suite, réadaptation, psychiatrie etc.), et de résidences services, de soins et d'hospitalisation à domicile. L'entreprise connaissait des difficultés affectant sa gestion des ressources humaines et sa communication.

Le sujet prenait appui sur trois dossiers distincts. Pour réaliser les travaux demandés, le candidat devait mobiliser pour chaque dossier des grilles de lecture théoriques adaptées et récentes afin d'analyser la situation et de proposer des améliorations pertinentes et réalistes en utilisant des outils de gestion des ressources humaines et de communication appropriés.

☞ **Le premier dossier consistait :**

- à aider l'entreprise à résoudre ses difficultés de recrutement et de fidélisation de ses collaborateurs.

☞ **Le deuxième dossier consistait :**

- à mettre en œuvre des actions pour diminuer le risque au travail.

☞ **Le troisième dossier consistait :**

- à développer une politique de RSE (responsabilité sociale des entreprises).

Comme les années précédentes, le sujet proposé a été conçu afin de vérifier que le candidat avait travaillé l'ensemble du programme de l'option A. En effet, le sujet balayait différents champs de connaissances et de compétences : la gestion des ressources humaines (RH), le droit appliqué à la gestion des RH et la communication. De nouveau, il est rappelé aux candidats que la réussite de cette épreuve exige une connaissance de l'ensemble des éléments du programme.

Le sujet proposé a été construit de manière transversale afin d'aborder tous les domaines du programme, tels qu'indiqués en gras :

1. Ressources humaines dans les organisations

- Sociologie des organisations
- **Stratégie et politique des ressources humaines**
- **Diagnostic des ressources humaines**
- **Processus relationnels**
- **Approches théoriques et analyse du travail**
- **Pilotage et performance des ressources humaines**

2. Gestion administrative dans les organisations

- Optimisation des processus administratifs
- Structures et procédures informationnelles
- Ordonnancement et gestion du temps
- **Organisation du travail et gestion de projets**
- Modélisation et évaluation des activités administratives

3. Gestion des ressources humaines

- **Pratiques et dispositifs de gestion des ressources humaines**
- **Politique de rémunération**
- **Formation**
- Gestion des compétences et des parcours
- **Conditions de travail**
- **Gestion des relations sociales**

- Système d'information des ressources humaines
- **Gestion des risques liés aux ressources humaines**

4. Communication

- Approches théoriques de la communication
- Stratégie et politique de communication
- Communication et réseaux
- Communication interne, communication externe
- Communication interculturelle
- **Conception et mise en œuvre des actions de communication**
- **Communication et gestion des conflits, des risques et des situations critiques**

5. Éléments juridiques et réglementaires appliqués à la gestion administrative et à la gestion des ressources humaines

Cette année, les concepts et les outils RH étudiés étaient soit classiques comme le recrutement ou les coûts cachés ou soit d'actualité comme la politique RSE ou la gestion de la diversité.

Le deuxième dossier était noté sur un nombre de points sensiblement supérieur par rapport aux deux autres.

La typologie du questionnaire permettait d'évaluer différents points : la capacité à analyser, la capacité à argumenter à partir de connaissances théoriques pertinentes, la capacité à proposer des outils et des solutions RH pratiques et cohérentes pour résoudre les problèmes posés, la capacité à respecter les règles de forme (note, courriel, rapport...), et la qualité rédactionnelle du candidat.

Il faut souligner que les meilleurs candidats ont su exploiter des champs de connaissances et un cadre conceptuel théorique qu'ils maîtrisaient. En revanche, certaines copies ont montré l'absence ou l'imprécision des définitions des concepts fondamentaux mobilisés, le manque de références théoriques pertinentes et la connaissance très limitée de certains points du programme.

Certains candidats doivent également améliorer la présentation de leur copie : fautes d'orthographe et/ou de syntaxe, mauvaise analyse des questions ce qui amène à répondre parfois à deux questions en même temps...

2.2- Analyse du sujet et traitement du sujet par les candidats

DOSSIER 1 – Pallier les difficultés de recrutement et de fidélisation

Question 1.1 – Vous exposerez les difficultés de recrutement et de fidélisation que peut rencontrer le groupe Geras et proposerez des solutions lui permettant de résoudre concrètement ces problèmes.

Cette question avait pour objectif d'amener le candidat à montrer sa capacité :

- à définir les notions de recrutement et de fidélisation en mobilisant le vocabulaire adéquat et une ou plusieurs références théoriques liées
- à utiliser les annexes et documents à sa disposition pour identifier les problèmes de recrutement et de fidélisation dans le secteur d'activité et dans l'entreprise
- à montrer sa capacité à analyser ces difficultés
- à proposer des solutions concrètes et adaptées au contexte

De trop nombreux candidats omettent de définir et d'explicitier les notions centrales de la question. Or si ce travail d'explicitation n'est pas toujours formellement demandé, il est indispensable de le réaliser pour proposer des solutions adéquates, et en lien avec le cas proposé.

De plus, rares sont les candidats à avoir mis en avant des références théoriques. Ce travail préalable n'a pas pour seule vocation de montrer la culture du candidat. Là également, il permet de justifier les propositions retenues.

Les annexes ont été la plupart du temps utilisées mais l'analyse reste parfois superficielle quand il ne s'agit pas seulement de paraphrase. Certaines propositions énoncées se sont de ce fait retrouvées en décalage par rapport au cas et même parfois complètement farfelues. Il n'est bien évidemment pas demandé aux candidats d'être un « spécialiste » des différents secteurs dans lesquels les entreprises prises pour base de l'étude de cas agissent, mais une réelle analyse des annexes doit leur permettre d'adapter au mieux les solutions proposées.

Enfin de trop nombreux candidats n'ont pas distingué les problématiques de recrutement et celles de fidélisation. Or celles-ci ne répondent pas forcément aux mêmes enjeux, et peuvent donc nécessiter des solutions distinctes.

Question 1.2 – Après avoir défini ce qu'est la gestion de projet et présenté les outils de gestion nécessaires, proposez un tableau de bord permettant le suivi de la mise en œuvre de ces actions.

Cette question avait pour objectif d'amener le candidat à montrer sa capacité :

- à définir ce qu'est la gestion de projet et de présenter les outils indispensables
- à construire un tableau de bord pertinent, tant dans la forme que dans le fond

La définition de la gestion de projet (par exemple : processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant des contraintes de délais, de coûts et de ressources) n'a été que peu donnée.

De la même manière les différentes étapes de celle-ci n'apparaissaient que peu explicitement dans de nombreuses copies. Or la présentation de ces différentes étapes (analyse de la situation, définition du projet, programmation, mise en œuvre, bilan) aurait souvent permis de mettre en avant des outils diversifiés et mieux adaptés au cas.

Enfin la présentation du tableau de bord a été le plus souvent remplacée par une simple liste des indicateurs à mobiliser alors que le recours à un véritable tableau été demandé.

Question 1.3 – La direction du groupe envisage d'accorder plus d'autonomie aux directeurs d'établissement dans la gestion de leur équipe. Cependant, elle craint que ceux-ci maîtrisent mal certaines problématiques juridiques. Pour limiter ce risque et contenir les départs, vous leur rappellerez dans une note le cadre réglementaire de la rupture conventionnelle et de la démission.

Cette question avait pour objectif d'amener le candidat à montrer sa capacité :

- à rédiger une note

- à expliquer le cadre juridique de la rupture conventionnelle et de la démission

Les connaissances juridiques de nombreux candidats sont souvent très faibles. Même si l'épreuve d'option A n'est pas une épreuve juridique, elle comprend toujours des questions relatives au cadre réglementaire des ressources humaines, et il n'est pas possible d'occulter cette partie essentielle du programme.

La plupart du temps les candidats ont réussi à définir la démission et (plus vaguement) la rupture conventionnelle, mais le régime juridique de celle-ci était très souvent présenté de manière très succincte (absence de référence au caractère non équivoque de la démission, ou au fait que la rupture conventionnelle pouvait être individuelle ou collective par exemple).

DOSSIER 2 – Diminuer les risques au travail

Question 2.1 – Après avoir présenté la notion de coûts cachés de la Gestion des Ressources Humaines, vous expliquerez les enjeux particuliers de cette notion relativement aux risques au travail.

Cette question avait pour objectif d'amener le candidat à montrer sa capacité :

- à définir la notion de coûts cachés, appliquée à la GRH
- à associer une référence théorique à la notion de coûts cachés
- à présenter les enjeux de la notion de coûts cachés relativement aux risques au travail

La notion de coûts cachés appliqués à la GRH devrait être maintenant bien connue des candidats, ainsi que les enjeux de ceux-ci. Or tel n'est pas toujours le cas. Certains candidats peuvent relativement bien connaître la définition mais semblent ignorer son application à la GRH (Savall et Zardet).

Les bonnes réponses ont su en outre bien présenter la notion et ses enjeux, donner des exemples d'indicateurs pouvant les mesurer (absentéisme, accidents du travail, la rotation du personnel...).

Question 2.2 – La sécurité au travail sera abordée lors du prochain CSE. Manuela FAVRIE vous demande de calculer pour 2022 le taux de fréquence des accidents avec arrêt et le taux de gravité et de présenter les limites de ces indicateurs. Vous complétez ce travail en formulant des préconisations pour réduire les taux de 2 points en 2 ans.

Cette question avait pour objectif d'amener le candidat à montrer sa capacité :

- à présenter les modes de calcul des deux indicateurs
- à repérer, utiliser et organiser les données du contexte de manière à répondre à la question.
- à définir les indicateurs et de montrer leur intérêt et leurs limites, et les indicateurs complémentaires, voire de proposer quelques solutions

Cette question a souvent été peu ou pas traitée. La maîtrise des indicateurs et donc des aspects chiffrés liés à la GRH est pourtant essentielle.

Pour mémoire :

- le taux de fréquence des accidents avec arrêt est égal au nombre d'accidents avec arrêt x 10⁶ / Nombre d'heures travaillées

- le taux de gravité est égal au nombre de journées perdues par incapacité temporaire x 1 000 / Nombre d'heures travaillées

Mais la maîtrise de la définition d'un indicateur tout comme la capacité d'en faire une application chiffrée ne sont pas suffisantes. Il faut également être capable d'en expliquer l'utilité et les limites.

Les candidats ont été plus diserts sur les solutions à appliquer pour réduire les taux de ces indicateurs. Mais assez souvent les solutions proposées se basant donc sur une relative ignorance de ce que recouvrent les indicateurs sont restées au stade de propos généraux et peu en lien avec le contexte.

Question 2.3 – Dans un courriel à l'intention du Directeur de l'EHPAD de Dijon, vous rappellerez les enjeux liés à la qualité de vie et la sécurité au travail.

Cette question avait pour objectif d'amener le candidat à montrer sa capacité :

- à respecter la forme d'un courriel
- à présenter de manière organisée les contraintes juridiques de la sécurité au travail
- à lire une décision de justice et à en tirer la règle de droit pertinente

Cette question a souvent donné lieu à des réponses assez vagues et superficielles. Quant à l'arrêt donné en annexe, il a été peu voire pas du tout exploité, alors que cette jurisprudence qui fait passer l'obligation de sécurité de l'employeur d'une obligation de résultat à une obligation de moyen renforcée a pourtant été abondamment commentée par la doctrine.

Il est indispensable de pratiquer en ressources humaines une veille juridique régulière permettant de comprendre les évolutions du cadre réglementaire de celles-ci.

Question 2.4 – Pour limiter les troubles musculo-squelettiques (TMS) et les accidents, Manuella FAVRIE souhaite améliorer la communication auprès des salariés. Proposez un plan de communication interne adapté.

Cette question avait pour objectif d'amener le candidat à montrer sa capacité :

- à construire un plan de communication contenant les cibles, les objectifs, les moyens
- à faire des propositions pertinentes

La notion de plan de communication a été peu formalisée, et de nombreux candidats semblent avoir donné une réponse un peu « instinctive » des mesures à prendre pour répondre à la question. De ce fait, ils ont souvent oublié les cibles et les objectifs d'un tel plan pour se concentrer sur les moyens.

Les meilleures copies ont pu également mettre en évidence des facteurs de contingence tels que les délais ou les coûts.

DOSSIER 3 – Accompagner le développement de la RSE

Question 3.1 – La mise en œuvre d’actions en matière de RSE présente des enjeux importants, en termes financiers et d’image. Mme Favrie souhaite notamment éviter les accusations d’éco-blanchiment. Elle vous demande de rédiger une proposition de quatre actions concrètes pour mettre en œuvre la RSE au sein du groupe, en soulignant leur impact sur la marque employeur.

Cette question avait pour objectif d’amener le candidat à montrer sa capacité :

- à proposer des actions RSE cohérentes avec le contexte de l’entreprise
- à justifier ces propositions par rapport au contexte (entreprise, environnement, budget...)

La notion de RSE et son application à la GRH ne sont pas ignorées des candidats, mais la structuration des réponses est assez souvent peu effective, de nombreux candidats n’en distinguant pas les trois dimensions (sociale, sociétale et environnementale). Il en est de même de la marque employeur, même si assez souvent les références théoriques ne sont pas mises en avant.

Les propositions avancées correspondent le plus souvent à un des enjeux de la RSE, mais elles sont parfois éloignées du cas proposé.

Une réflexion plus poussée en mettant par exemple en exergue la notion de performance sociale (Sutter) aurait été souhaitée pour ne pas rester comme trop souvent dans une « liste de lieux communs ».

Question 3.2 – Mme Favrie s’interroge sur la problématique de la gestion de la diversité. Elle vous demande de rédiger un rapport sur les différents types de diversité et les erreurs à ne pas commettre sur ce sujet.

Cette question avait pour objectif d’amener le candidat à montrer sa capacité :

- à rédiger un rapport d’étude.
- à mobiliser des références théoriques pour mener à bien son analyse
- à repérer les enjeux d’une telle problématique et de souligner les erreurs à ne pas commettre

Les règles de forme du rapport auraient parfois pu être mieux maîtrisées par les candidats, mais dans l’ensemble la consigne a été assez bien respectée.

La notion de diversité est assez bien connue des candidats mais les enjeux liés à la prise en compte de celle-ci sont traités de manière assez souvent superficielle : l’enjeu juridique est bien pris en compte dans l’ensemble mais tel n’est pas le cas des autres enjeux (RSE, performance

de l'entreprise...). Le cadre théorique est également peu mis en avant : peu d'auteurs ont été cités, peu de théories ont été expliquées.

Question 3.3 – Une grève vient de toucher l'un des établissements et la directrice sent que le climat social pourrait se dégrader (cf annexe 4). Pour ne pas pénaliser le lancement des différents projets, conseillez Mme Favrie dans la résolution du conflit ayant lieu à l'EHPAD « La Belle de Mai ».

Cette question avait pour objectif d'amener le candidat à montrer sa capacité :

- à définir la gestion des conflits et à y associer un apport théorique
- à proposer des actions concrètes

Peu de candidats ont proposé une bonne définition de la gestion des conflits et peu d'auteurs ont été cités.

La notion de conflit est de plus abordée de manière assez « pauvre », essentiellement d'un point de vue négatif, or la richesse des notions liées aux RH est qu'elles peuvent souvent faire l'objet d'analyses plus diverses. A titre d'exemple la notion de conflit a pu être abordée comme étant un facteur de changement et d'innovation (notion de conflit constructif – Marie Parker Follett).

Commentaires généraux

Beaucoup de copies ne mentionnent aucune référence théorique, ou des références éparses et peu liées aux thématiques du sujet. En effet, il convient de souligner qu'il subsiste encore beaucoup trop de copies sans aucune référence théorique ou bien mentionnant des références très datées et déconnectées de la réalité du cas proposé. Parfois les auteurs sont cités sans explicitation sur ce qu'ils apportent à l'intelligibilité du cas. Nous rappelons aux candidats que les auteurs doivent être mobilisés en appui à la réflexion et à l'analyse personnelles et non pas pour s'y substituer. Cela nécessite donc une bonne connaissance des auteurs, concepts et théories du domaine de compétence, une lecture approfondie du contexte d'entreprise et une analyse attentive du cas proposé.

La copie d'agrégation doit montrer également une bonne maîtrise des pratiques et de la vie des entreprises. Les outils de gestion opérationnels du domaine de compétence doivent être maîtrisés et adaptés au cas. Les propositions des candidats manquent parfois de pragmatisme et dénotent une méconnaissance des pratiques d'entreprise liées au domaine de compétence évalué. Les outils de communication écrite (notes, rapports...) doivent respecter les éléments de forme requis dans leur présentation et dans leur soin.

Enfin, une copie structurée, argumentée, justifiée est souvent une copie plus facile à corriger et à valoriser. Il est primordial que les candidats prennent le temps de soigner leur écriture, l'orthographe, la syntaxe et la ponctuation de leur copie. Des copies peu soignées, comportant trop de fautes d'orthographe et des constructions de phrases peu claires ne sont pas en adéquation avec les compétences recherchées pour exercer le métier d'enseignant.

3. Conseils aux candidats

En premier lieu, le candidat doit lire attentivement le sujet et les consignes pour bien cerner ce qui est attendu. C'est un conseil incontournable pour éviter ainsi les hors sujet ou les réponses floues, décalées ou inappropriées.

Le candidat doit montrer la structuration de sa pensée, notamment en rédigeant une introduction générale qui met en avant le contexte de l'étude et les enjeux du cas proposé, en présentant de manière synthétique chaque dossier avant de traiter les sous-dossiers et en terminant par une conclusion.

Pour chaque question, le candidat doit impérativement faire un travail de définition préalable, notamment sur les mots clés du questionnement. Il doit ensuite rechercher des références théoriques actualisées pour construire et rédiger sa réponse. Le candidat doit mobiliser les auteurs dans le cadre d'une réflexion structurée. Il ne s'agit pas d'une simple énumération mais d'une véritable argumentation. Le candidat doit montrer qu'il maîtrise les références théoriques du domaine de compétence évalué. L'orthographe des auteurs cités ne doit pas être approximative. Il convient de rappeler que l'épreuve ne consiste pas à énumérer un catalogue de noms d'auteurs sans lien avec la question posée mais bien au contraire d'utiliser la pensée d'un auteur pour construire une argumentation solide qui répond avec pertinence à la question posée. La justification théorique mobilisée est un élément docimologique incontournable pour apprécier la qualité et la pertinence de la réponse et de l'argumentation.

Le candidat doit être en mesure de proposer des outils concrets de RH et/ou de communication, applicables dans une organisation, pour résoudre certains problèmes soulevés par le questionnement du cas pratique. Cela suppose une veille informationnelle sur la gestion des ressources humaines, le droit et les outils utilisés dans les entreprises. Pour toutes les questions relatives aux solutions pratiques, le candidat doit s'assurer que les réponses sont concrètes, c'est-à-dire opérationnelles, et applicables en entreprise et surtout adaptées au cas. Il convient, là encore, de justifier les propositions. Le candidat doit s'informer sur les pratiques d'entreprise, ce qui nécessite une veille informationnelle dans la préparation au concours.

Le candidat devra également veiller à la qualité de sa production tant au niveau de l'orthographe que de la syntaxe. Ce point est d'autant plus important que le candidat se destine à une carrière d'enseignant. Une copie soignée au niveau de la syntaxe est souvent le reflet d'une pédagogie argumentative claire et précise. Le jour de l'épreuve, un temps de relecture est fortement conseillé pour éliminer les fautes d'orthographe et de grammaire.

En outre, il faut respecter les règles liées à la forme de certains documents (note, courriel...) qui permettent au candidat de mettre en avant la maîtrise des éléments de communication écrite.

Le candidat doit s'appropriier en profondeur le programme du concours et lire les rapports de jury avec précision pour bien comprendre les attentes du jury. Le candidat doit veiller à optimiser la gestion du temps de l'épreuve. Il est conseillé de s'entraîner régulièrement dans des situations proches du réel. Cet entraînement régulier doit permettre de mieux cerner la contrainte temps du concours.

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

OPTION B : FINANCE, CONTRÔLE

1. Les résultats de la session 2023

	2020	2021	2022	2023
Nombre de copies :	144 copies	134 copies	124 copies	134 copies
Distribution des notes				
Moyenne	6.83	7,07	6,99	7,71
Note la plus élevée	19.4	17,40	20	18,4
Note la plus basse	0.5	0,20	0	0,25
Écart-type	3.58	4,09	4,19	3,39
Inférieures à 5	43	43	47	34
Comprises entre 5 et moins de 10	75	57	50	68
Comprises entre 10 et moins de 14	22	27	22	28
Égales ou supérieures à 14	5	7	5	2

Cette année, nous pouvons constater que :

- Le nombre de candidats a augmenté par rapport à l'année précédente.
- La moyenne de cette session est très nettement supérieure à celle de l'année dernière avec un écart-type 3,39 qui lui diminue.
- Globalement, la répartition des notes est sensiblement différente de celle de l'année 2022 même si l'on peut remarquer un pourcentage plus important de copies avec une note comprise entre 5 et 10/20.

En effet, la répartition des notes est segmentée de la manière suivante :

25,37 % de copies dont la note est inférieure à 5
50,74 % de copies dont la note est comprise entre 5 et 9,99
20,9 % de copies dont la note est comprise entre 10 et 13,99
1,5 % de copies dont la note est égale ou supérieure à 14

2. Le sujet

2.1- Présentation du sujet

L'étude de cas de l'option B 2023

Le sujet portait sur le groupe PROMODIS, l'un des leaders mondiaux de la grande distribution.

Le premier dossier portait sur une analyse de la rentabilité du groupe et sur un projet d'implantation d'un magasin bio.

Le deuxième dossier était constitué de trois parties. La première était relative aux notions de provisions et passifs éventuels, la deuxième au goodwill et la troisième à l'audit légal et la gouvernance.

Le troisième dossier comprenait des calculs de contrôle de gestion. Il consistait à analyser les chiffres du secteur électroménager d'un magasin du groupe Promodis et produire une étude sur l'externalisation des livraisons aux clients. Dans une troisième partie, il était attendu des candidats qu'ils s'interrogent sur la pertinence d'un tableau de bord existant et qu'ils proposent des améliorations.

2.2- Analyse du sujet

De façon générale, tout sujet nécessite au préalable une lecture très attentive des propos introductifs permettant d'apprécier les enjeux des questions soulevées ensuite dans les différents dossiers et le plus souvent permettant d'apporter des éléments de réponse.

Le premier dossier comportait sept questions. Les deux premières questions impliquaient de réaliser une analyse de la rentabilité économique et financière du groupe Promodis et de mettre en évidence l'effet de levier. Les cinq questions suivantes portaient sur un projet d'implantation d'un magasin bio dont les caractéristiques étaient données en annexe du sujet. Il était demandé d'indiquer la signification du taux d'actualisation puis de présenter le tableau des flux de trésorerie. Les candidats étaient ensuite amenés à déterminer la création de valeur financière provenant de ce projet ainsi que le Délai de récupération des Capitaux Investis (DRCI) et à commenter ces résultats en mobilisant une annexe. La dernière question consistait à s'interroger sur les autres critères pertinents, exceptés ceux financiers, pour choisir d'investir.

Le deuxième dossier présentait trois parties nécessitant une bonne maîtrise des méthodes de consolidation et des pratiques d'audit. Dans la première partie relative aux provisions et passifs éventuels, il était demandé de présenter la notion de provision et les conditions de comptabilisation d'une provision. À partir d'informations fournies en annexe, il fallait aussi expliquer la différence entre provision et passif éventuel et présenter le traitement d'un passif éventuel. Dans la question suivante il était demandé de préciser si le groupe devait enregistrer une provision pour restructuration et le cas échéant, déterminer le montant et les écritures comptables à passer. Pour finir, les candidats devaient présenter la notion d'impôt différé et les conditions de comptabilisation de cet impôt dans les comptes consolidés. Ce rappel devait permettre aux candidats d'expliquer comment enregistrer les écritures de retraitement relatives aux impôts différés dans deux situations données : des restructurations et des litiges. Dans la deuxième partie, les quatre questions portaient sur le goodwill. Il était demandé de définir la notion, déterminer comment l'évaluer et le comptabiliser dans différentes situations. La troisième partie était consacrée à l'audit et à la gouvernance. Les questions abordaient les notions de commissariat et co-commissariat aux comptes, de comité d'audit et de réglementation notamment en matière de règlement d'honoraires.

Le troisième dossier comportait, dans une première partie, quatre questions liées au calcul du chiffre d'affaires du secteur électroménager d'un magasin du groupe Promodis et à l'analyse des écarts entre les données réelles et budgétées. Les six questions de la deuxième partie consistaient à déterminer le coût actuel de l'activité de livraison de produits électroménagers et à étudier l'opportunité d'externaliser ce service en fonction de l'évolution de différents paramètres

(kilométrage moyen parcouru jusqu'au client, nombre de produits livrés ou encore type de contrat). Dans la troisième partie, après avoir défini la notion de tableau de bord, les questions portaient sur la pertinence du tableau de bord proposé par un stagiaire et présenté en annexe et sur les améliorations à y apporter.

3. Le traitement du sujet par les candidats

3.1- Commentaires sur le fond

Le premier dossier portait sur une analyse de la rentabilité du groupe et sur un projet d'implantation d'un magasin bio.

La question 1 invitait les candidats à calculer la rentabilité économique et la rentabilité financière du groupe Promodis. Très peu de candidats ont correctement appréhendé la notion de rentabilité économique. Ils ont été un peu plus nombreux à savoir mesurer la rentabilité financière mais parmi eux, tous n'ont pas su ensuite faire le lien entre ces deux notions pour expliquer l'effet de levier comme cela était demandé dans la question 2. Dans cette question, il était attendu de reconstituer l'effet de levier et de commenter les résultats obtenus. Le jury déplore deux types d'écueil à cette question : des erreurs dans les formules conduisant à des calculs faux et une absence de commentaires sur les résultats ou des interprétations erronées. La deuxième partie de ce dossier porte sur un projet d'implantation d'un magasin bio. En réponse à la question 3, il était attendu de donner la signification du taux d'actualisation et d'expliquer pourquoi celui-ci était différent de la rentabilité économique. Le jury a constaté que beaucoup de candidats n'ont pas su définir correctement le concept de taux d'actualisation et que très peu ont évoqué le facteur risque pour expliquer la différence avec la rentabilité financière. Le tableau des flux de trésorerie demandé dans la question 4 a fait l'objet de nombreuses bonnes réponses même si quelques candidats ne maîtrisent pas la méthode d'actualisation des flux, élément pourtant important du programme de ce concours. La question 5 supposait de déterminer la création de valeur financière provenant du projet d'investissement ainsi que le Délai de récupération des Capitaux Investis (DRCI) en précisant les formules utilisées. A nouveau, le jury constate que de trop nombreux candidats ont fait l'impasse sur l'apprentissage de ces notions pourtant classiques dans le domaine de la finance et qui devront être enseignées par les lauréats du concours. Lorsque les formules ont été correctement données, c'est parfois l'application numérique qui a fait défaut. Les commentaires attendus dans la question 6 ont été très peu traités. Les meilleures réponses sont celles des candidats qui, outre la bonne interprétation des chiffres, ont réussi à mobiliser de façon pertinente l'annexe proposée. Pour clore, ce premier dossier, la question 7 incitait les candidats à exposer des critères autres que financiers en matière de choix d'investissement. Les critères stratégiques, sociaux, environnementaux ainsi que ceux liés à la gouvernance étaient attendus. Le jury regrette que les questions de réflexion de ce type restent souvent sans réponse ou bien que la rédaction ne soit pas suffisamment soignée.

En résumé, ce dossier s'appuyant principalement sur l'UE de Finance du DSCG ne comportait pas de difficultés techniques majeures mais il nécessitait de savoir bien appréhender des méthodes de calcul. Ce dossier s'appuyait sur des connaissances financières qui ne peuvent souffrir d'approximations. Beaucoup de candidats ont proposé des réponses insuffisamment étayées et manquant d'approfondissements. Il est utile de rappeler aux candidats de l'agrégation de considérer que la finance n'est pas qu'une technique, qu'elle est assise sur des concepts et principes qu'il convient de maîtriser pour prendre du recul par rapport à cette technique. Il convient donc de bien maîtriser les fondamentaux techniques, ce qui n'a pas toujours été le cas, mais aussi d'approfondir la réflexion, le raisonnement en complément des calculs.

Le deuxième dossier portait sur de la comptabilité en normes internationales et de l'audit.

La première partie était consacrée aux provisions et passifs éventuels. La question 8 interrogeait sur la notion de provision et les conditions de sa comptabilisation. Le jury attendait une réponse précise et argumentée mais a regretté que les éléments de définition soient parfois un peu trop flous et les conditions exposées de manière imprécise et incomplète. Dans la seconde partie de la question, il était demandé d'expliquer la différence entre provision et passif éventuel et de présenter le traitement d'un passif éventuel. Dans la mesure où une annexe fournissait des éléments de définition d'un passif éventuel, le jury attendait que les réponses montrent une maîtrise de la notion et non de la paraphrase de l'annexe. La question 9 traitait des provisions pour restructuration selon que le plan soit rendu public ou non. La justification de la réponse reposait sur un rappel des conditions d'enregistrement et des règles de valorisation énoncées par la norme IAS 37. Les principes fondamentaux en normes internationales doivent être maîtrisés et mobilisés à bon escient. Lorsque cette partie de la question a été bien traitée c'est souvent les écritures comptables attendues qui n'ont pas été correctement présentées, qu'il s'agisse de celles concernant les provisions pour restructurations ou celles portant sur les litiges fiscaux. Il était demandé dans la question 10 de présenter la notion d'impôt différé et les conditions de comptabilisation de cet impôt dans les comptes consolidés puis d'enregistrer les écritures de retraitement relatives aux impôts différés à la clôture de trois exercices, en supposant que les provisions pour restructuration sont fiscalement non déductibles, les charges liées aux restructurations fiscalement déductibles et les charges liées aux litiges fiscalement non déductibles. Cette question faisait référence à des dispositions légales et réglementaires qui furent malheureusement souvent méconnues des candidats, la question ayant été très peu traitée.

La deuxième partie de ce dossier portait sur le goodwill. Il a globalement été très peu traité. La question 11 supposait de présenter la notion de goodwill et de préciser comment il est calculé lors de son enregistrement initial dans les comptes consolidés. Les candidats qui ont tenté de répondre à cette question ont trop souvent donné une définition trop évasive se limitant à indiquer qu'il s'agit d'une survalueur. Le jury rappelle que les candidats ont intérêt à montrer leur maîtrise des concepts en étant le plus exhaustif possible dans leur réponse et en montrant qu'ils connaissent les normes en vigueur. Dans le prolongement, il était attendu dans la question 12 que les candidats exposent les modalités de comptabilisation des pertes de valeur relatives au goodwill selon les normes internationales. Parmi les répondants à cette question, beaucoup se sont contentés de paraphraser l'annexe relative à ce point. De futurs enseignants agrégés doivent montrer qu'ils sont capables de faire preuve de pédagogie en expliquant au mieux la démarche de comptabilisation à partir du contexte donné dans le cas. De la même façon, la question 13 incitait à mobiliser une annexe pour justifier le choix du niveau d'analyse effectué par le groupe PROMODIS pour l'évaluation du goodwill. Le rappel de la norme ne suffisait pas à répondre, il fallait utiliser les données du contexte et expliquer comment la norme s'applique dans le contexte donné. Dans cette question, il était également demandé d'analyser les éventuelles pertes de valeur des activités à prendre en compte selon une annexe fournie et d'enregistrer les écritures comptables le cas échéant en les affectant toutes au goodwill. Pour ce type de question, il est important de justifier les montants par un rappel de la norme et de présenter les écritures comptables de manière claire, précise et ordonnée, ce qui n'a malheureusement pas été souvent le cas. Pour répondre à la question 14, il fallait indiquer ce qu'est une analyse de sensibilité, justifier celle pratiquée par PROMODIS dans le cadre de ses activités en Espagne et commenter cette analyse sur la base des informations fournies en annexe. Seuls quelques candidats ont tenté de répondre. Les questions d'approfondissement comme celle-ci permettent pourtant de distinguer les candidats qui maîtrisent la discipline au-delà des notions fondamentales.

La troisième partie de ce deuxième dossier s'intéressait à l'audit et à la gouvernance. Bien qu'étant au programme de l'option B, cette thématique semble avoir été négligée par beaucoup de candidats tant les réponses ont été peu nombreuses. La question 15 consistait à expliquer les enjeux liés à l'indépendance des commissaires aux comptes. Les réponses à cette question lorsqu'elle a été traitée, ont été souvent partielles voire hors-sujet, précisant davantage les missions du commissaire aux comptes que les critères permettant de caractériser l'indépendance et les facteurs susceptibles de lui nuire. Dans un deuxième temps, il était demandé de présenter la

notion de co-commissariat aux comptes et les avantages et inconvénients de cette formule. Plus qu'une réponse intuitive, le jury attendait que les candidats mobilisent les textes en vigueur pour définir la notion et justifier du recours obligatoire ou non au co-commissariat aux comptes. Une annexe permettait d'affirmer que PROMODIS était tenu d'avoir plusieurs commissaires aux comptes. La question 16 portait sur les comités d'audit, leurs rôles, leur composition et la manière dont la réforme européenne de l'audit allait les renforcer. Une annexe présentant un extrait de ce texte était fournie et le jury regrette donc que la plupart des réponses données à cette question repose sur une paraphrase parfois mal maîtrisée du texte original. Les questions 17 et 18 relatives à la situation du groupe étudié concernaient d'une part, une décision prise en assemblée générale de ne pas renouveler le mandat d'un cabinet et, d'autre part, les montants des honoraires versés au titre du commissariat aux comptes. A nouveau, les réponses concernant la pertinence de la décision ou la légalité des montants versés devaient être étayées par référence aux textes qui encadrent les pratiques en la matière.

Le troisième dossier relevait du contrôle gestion.

La première partie consistait en une analyse des chiffres du secteur électroménager. Les calculs de chiffres d'affaires demandés dans la question 19 étant très simples, ils ont été réalisés correctement par la plupart des candidats. Les réponses aux questions 20, 21 et 22 nécessitent de décomposer les écarts sur chiffre d'affaires et sur marge et de commenter ces écarts. Le jury insiste sur la nécessité de présenter les calculs de manière claire et lisible, détaillée et en recourant le plus possible à des tableaux. Il a valorisé les efforts des candidats qui ont commenté leurs chiffres de manière cohérente et pertinente, même lorsque les calculs comportaient des erreurs. Il était notamment attendu que les commentaires traitent de l'ensemble des sous-écarts et mettent en lumière un scénario opérationnel expliqué par les données. Le jury rappelle que la réflexion et la prise de recul par rapport aux aspects strictement techniques et calculatoires de certaines questions donnent l'opportunité aux candidats de démontrer leur maîtrise approfondie de la discipline. Il est donc dommageable de ne pas apporter une attention et un soin suffisant à ce type de question.

La deuxième partie de ce dossier amenait les candidats à s'interroger sur l'opportunité d'externaliser le service livraison de produits électroménagers d'un magasin du groupe PROMODIS. La question 23 demandait de calculer le coût total de l'activité livraison pour une année donnée, de calculer un coût par kilomètre parcouru et un coût par produit livré puis de modéliser mathématiquement (exprimer sous forme d'équation) le coût en fonction du nombre de kilomètres parcourus. Bien que ne nécessitant pas de compétences mathématiques avancées, cette question semble avoir déstabilisé bon nombre de candidats qui n'ont pas répondu ou ont tenté des raisonnements malheureusement erronés. Dans la question 24, les candidats devaient comparer le coût de l'activité lorsque celle-ci est internalisée avec le coût si celle-ci devait être externalisée. L'énoncé introduisait deux hypothèses concernant l'externalisation : une tarification totalement variable ou une tarification fondée sur une rémunération fixe du prestataire ajoutée à une part variable. La principale difficulté résidait à nouveau plus dans la capacité à modéliser le comportement des coûts que dans la résolution mathématique. Les questions 25, 26 et 27 introduisaient des modifications dans la modélisation initiale, respectivement la distance globale parcourue, le nombre de produits livrés ou le nombre de chauffeurs qui devenaient tour à tour variables. Systématiquement, les conclusions relatives au choix de la meilleure option (internalisation ou externalisation) devaient être indiquées. Très peu de candidats ont répondu à ces questions et parmi eux, beaucoup se sont focalisés sur les calculs omettant ensuite de conclure sur la décision opérationnelle à prendre en fonction des cas. Concernant la question 28, il était attendu une note de synthèse présentant les avantages et inconvénients de chaque solution. A défaut d'avoir fait les bons calculs, les candidats pouvaient mobiliser leurs connaissances concernant les avantages et inconvénients de l'externalisation et l'intégration mais cela a été très peu développé. Beaucoup de candidats négligent les questions qui exigent de la rédaction mais le

jury réitère qu'elles sont l'occasion de montrer des capacités rédactionnelles, d'analyse et de réflexion indispensables à la réussite au concours d'agrégation.

Pour finir, la troisième partie de ce dernier dossier consacré au contrôle de gestion portait sur les tableaux de bord. Il était d'abord demandé dans la question 29 de définir la notion de tableau de bord opérationnel ou de gestion. Cette question a été plutôt bien traitée à l'exception de candidats qui n'ont pas intégré le critère « opérationnel ou de gestion » et ont donc donné des éléments de définition caractéristiques des tableaux de bord stratégiques. La question suivante exigeait des candidats qu'ils définissent la notion d'indicateur et qu'ils précisent les caractéristiques d'un bon indicateur. Le jury n'attendait pas une réponse type mais avait défini selon la doctrine une liste relativement exhaustive de critères attendus tels que la pertinence, l'accessibilité, la ponctualité ou encore ou encore la contrôlabilité. La question a été globalement bien traitée. Il est cependant regrettable qu'une fois ces éléments de définition restitués avec succès, peu de candidats aient correctement traité les questions 31 et 32 qui consistaient à émettre une opinion sur un tableau de bord existant et en suggérer des améliorations. Ainsi, alors que les notions de base ont souvent été bien définies théoriquement, l'application au cas a parfois révélé une maîtrise fragile des candidats.

3.2- Commentaires sur la forme

L'agrégation recrute des enseignants. Il est important que les candidats n'oublient pas cette évidence. Ils doivent montrer au jury qu'ils sont capables d'appréhender un problème dans ses diverses dimensions afin de l'analyser et de proposer une réponse argumentée et claire. Le traitement de cette épreuve nécessite un respect des conditions de forme, dans la présentation des écritures comptables, dans l'élaboration des tableaux et des schémas.

À titre d'exemple l'indication vague d'un compte débité ne peut suffire. Le jury rappelle que les candidats peuvent utiliser la nomenclature des comptes du PCG pendant l'épreuve et ainsi présenter des écritures comptables précises, rigoureuses, respectant les conditions de forme requises. L'épreuve étant très calculatoire, il est important d'explicitier, sur les copies, la formule de chaque calcul, son application numérique et ensuite seulement la résolution du calcul.

La majorité des copies ne respecte pas ces fondamentaux. Beaucoup trop de copies sont raturées et sans justification des calculs. Les candidats doivent transmettre un savoir de la façon la plus intelligible possible. Par ailleurs, le jury constate que le nombre de candidat semblant faire l'impasse sur les outils mathématiques de gestion augmente ces dernières années. Pourtant ces techniques doivent pouvoir être enseignées par les enseignants de l'option B.

Les meilleures copies ont su expliciter leur raisonnement grâce à un développement structuré et concis en respectant les règles élémentaires en matière d'orthographe et de syntaxe tout en écrivant lisiblement. Les calculs ont été détaillés et présentés sous forme de tableaux. Les écritures comptables ont été passées selon les règles en vigueur.

4. Conseils aux candidats

Ils sont semblables à ceux des années précédentes. L'agrégation est un concours qui nécessite une préparation rigoureuse. Ainsi les candidats doivent mener une réflexion sur l'intérêt et la pertinence des outils dans le contexte des organisations proposées à leur analyse. Cela suppose qu'ils ne se contentent pas d'une maîtrise a minima et travaillent les connaissances fondamentales de l'ensemble du champ disciplinaire de l'option B : comptabilité, contrôle de gestion et finance. Ils doivent travailler ces matières de manière équilibrée sachant qu'ils ne peuvent faire l'impasse sur l'un des champs. L'actualisation de leurs connaissances par la lecture de revues et d'ouvrages récents est impérative. Les outils mathématiques de gestion doivent également être maîtrisés.

Si la maîtrise technique est indispensable, elle doit s'accompagner d'une réflexion sur les concepts de base des différentes disciplines. La préparation est celle du marathonien et doit s'inscrire dans la durée. Ainsi l'entraînement sur les sujets des sessions précédentes est indispensable et peut se conjuguer utilement avec un travail à partir des épreuves du DCG et du DSCG.

Lors du déroulement de l'épreuve, le candidat doit commencer par prendre connaissance de l'ensemble des thèmes abordés avant de chercher à répondre aux questions posées. Il doit lire avec grande attention les propos introductifs nécessaires pour bien appréhender les enjeux de l'étude de cas proposé. De plus, il est conseillé de commencer par le dossier sur lequel il est le plus confiant et d'établir ses priorités dans le temps à allouer à chaque dossier. Il n'est pas souhaitable de consacrer la totalité du temps de l'épreuve à une seule partie. Si les parties peuvent ne pas être traitées dans l'ordre durant l'épreuve, il est important ensuite de classer et numéroter les pages du travail rendu de manière à ce que le correcteur reçoive les copies dans le bon ordre. L'organisation et la clarté sont des qualités attendues d'un enseignant en comptabilité-contrôle-finance.

Le candidat devra enfin veiller à la qualité de sa production tant au niveau de l'orthographe, que de la syntaxe et de la calligraphie. Un temps de relecture est fortement conseillé.

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

OPTION C : MARKETING

1. Résultats de la session 2023

	2020	2021	2022	2023
Nombre de candidats	277	238	240	275
Distribution des notes				
Moyenne	7,17	6,48	6,41	6,26
Ecart-type	3,28	3,24	2,66	3,24
Note la plus élevée	16,17	17,58	14	14,5
Note la plus basse	0,17	0,50	0,17	0,33
Répartition des notes				
Inférieures à 5	70 (25,27 %)	78 (32,77 %)	67 (27,9%)	95 (34,5%)
Comprises entre 5 et moins de 10	148 (53,43 %)	118 (49,58 %)	151 (62,9%)	149 (54,2%)
Comprises entre 10 et moins de 14	51 (18,41 %)	40 (16,81 %)	21 (8,75%)	29 (9,16%)
Egales ou supérieures à 14	8 (2,89 %)	2 (0,84 %)	1 (0,4%)	2 (0,72%)

Le tableau ci-dessus fournit les principaux indicateurs des performances obtenues lors de l'épreuve écrite d'admissibilité de l'option C, marketing. L'examen de ces derniers conduit à formuler trois remarques.

Premièrement, le nombre de candidats présents lors de cette épreuve a légèrement augmenté les années précédentes : 275 en 2023 et 240 en 2022, 238 candidats en 2021 contre 277 candidats en 2020 et.

Deuxièmement, la moyenne des copies se situe à 6,26 avec un écart-type de 3,24. Malgré une nette diminution de la moyenne qui était en 2020 de 7,17, mais qui reste largement supérieure aux années antérieures à 2020, l'étendue des notes se réduit : les notes vont de 0,33/20 à 14,5/20. La médiane est inférieure à la moyenne à 6/20. En 2022, le jury n'a pas trouvé de copies excellentes comme ce fut le cas les années précédentes

Troisièmement, ces indicateurs statistiques mettent en exergue une répartition en forme de cloche avec un véritable pic autour de la note de 5/20 (46 copies entre 5 et 6). Le quartile supérieur se situe à 8,25/20.

2. Conseils aux candidats

Dans le but de préparer au mieux les candidats à cette épreuve les recommandations suivantes sont formulées :

- lire quelques revues académiques en marketing, telles que Décisions Marketing ou Management @ Avenir, qui vous permettent d'actualiser vos connaissances et de mobiliser, dans le cadre de vos réponses, des cadres théoriques actuels et originaux ;
- réviser la partie calculatoire du programme. Le marketing est une discipline qui vise à formuler des recommandations sur la base d'indicateurs qualitatifs et/ou quantitatifs que

vous devez non seulement connaître mais savoir calculer (seuil de rentabilité, taux d'attrition, coefficient de corrélation, etc.). Par ailleurs, au delà du simple calcul de ces indicateurs, vous devez être en mesure de les interpréter afin de dégager des implications managériales ;

- réviser tout ce qui concerne les études de marché et en particulier toutes les techniques de collecte des données qualitatives (entretiens, observations, tests projectifs) et quantitatives (données de panels, questionnaires). Très souvent, il vous sera demandé de proposer des méthodologies à mettre en œuvre pour tenter de résoudre des problèmes et cela implique donc de bien connaître les conditions d'utilisation de l'ensemble de ces techniques de même que leurs apports respectifs dans la réflexion marketing ;

- prendre le temps de bien lire les questions. Soyez attentifs aux termes utilisés dans les questions de manière à ne pas être hors sujet et à bien répondre aux attentes des correcteurs ;
- recourir le plus souvent possible à des tableaux synthétiques plutôt qu'à de longs discours redondants ;
- veiller à ne pas paraphraser le contenu du cas dans les réponses que vous apportez aux questions posées. Ces dernières visent à évaluer vos capacités d'analyse et de synthèse et ne nécessitent donc pas que vous vous limitiez exclusivement à reprendre telles quelles les idées contenues dans le cas pour apporter des éléments de réponse ;
- ne pas citer des auteurs ou des théories qui ne sont pas en relation avec les questions posées. La succession de références inadaptées au sujet génère une impression négative vis-à-vis de votre travail. En revanche, pensez à mobiliser, dès que les questions le permettent, des grilles de lecture théoriques qui facilitent les réponses aux questions posées et qui, là encore, évitent de tenir un discours long, redondant et non structuré ;
- argumenter avec précision vos réponses et ne donnez pas l'impression que le marketing repose sur l'intuition. Dans l'étude de cas de l'année 2022, il était demandé à plusieurs reprises d'apporter des éléments de réponse sur la base de l'analyse d'indicateurs marketing divers et variés ;
- relire attentivement vos copies à la fin de l'épreuve de manière à supprimer le maximum de coquilles orthographiques et/ou de style. Ce type d'imperfections dessert fortement l'évaluation des copies. De même, pensez à soigner la rédaction de votre copie qui doit être facilement lisible, bien structurée et ne pas contenir une multitude de rayures, de mots barrés.

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

OPTION D : SYSTÈME D'INFORMATION

1. Résultats de la session 2023

Nombre de copies : 25	
Distribution des notes	
Moyenne	9,08
Note la plus élevée	15,5
Note la plus basse	1,75
Écart-type	3,52
Répartition des notes en effectifs	
Inférieures à 5	5 (20 %)
Comprises entre 5 et moins de 10	11 (44 %)
Comprises entre 10 et moins de 14	8 (32 %)
Égales ou supérieures à 14	1 (4 %)

En 2023, 25 candidats se sont présentés à l'option système d'information pour 61 inscrits. Le nombre de candidats présents se situe dans des chiffres comparables aux années 2022, 2020 ou 2019. L'an dernier, le nombre de candidats ayant composé était exactement le même, pour un nombre d'inscrits légèrement supérieur (68 inscrits). L'année 2023 se caractérise donc par une certaine stabilité des candidatures au concours dans l'option système d'information, comparativement aux années récentes. Cependant, ce niveau reste particulièrement bas en comparaison des années allant de 2014 à 2018, où il y a eu entre 46 et 56 candidats présents aux épreuves écrites de l'option système d'information.

La moyenne des notes obtenues en 2023 est de 9,08, soit une légère baisse par rapport à la session précédente. La moyenne de 2023 est légèrement supérieure à la moyenne calculée sur les dix dernières années, qui avoisine 8,22.

Session	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Nombre de candidats	25	25	35	23	26	46	52	51	56	47	34
Moyenne	9,08	8,14	8,78	9,33	8,01	7,92	6,75	7,44	8,39	8,47	9,1
Note de la meilleure copie	15,5	17	15,3	15,8	16,1	16,2	16,8	17,6	16,4	15,6	15

Note de la plus basse copie	1.75	1	0	2	1,2	1,4	0,4	1,4	0,4	3	2,5
Écart-type	3,52	3,95	3,78	3,11	3,54	3,91	3,8	3,43	4,16	3,5	3,1

2. Le sujet

2.1- Présentation du sujet

Le sujet, intitulé « Compose & Danse » traite de l'évolution du site web d'une association artistique au fil des années. Le site web de la compagnie de danse "Comme ça" basée à Montpellier est à l'image des objectifs d'innovation sociale portés par la compagnie : il a pour vocation d'être interactif et participatif en amenant les utilisateurs à danser et à fabriquer eux-mêmes leurs scénarios de danse.

Une première version du site web est développée en 2017 sous forme de prototype. Le site se présente comme un portail nommé "Compose & Danse", avec un premier scénario de danse publié. En 2018, une deuxième version du prototype est réalisée par une ESN, enrichie de douze scénarios. Fin 2019, le portail web Compose & Danse est mis en ligne, donnant la possibilité à tout utilisateur de s'inscrire pour publier de nouveaux scénarios de danse ou utiliser les scénarios existants. Suite aux retours des usagers du site, une refonte du portail est à l'étude en 2020-2021, avec plusieurs objectifs, en termes de sécurisation et d'enrichissement des fonctionnalités, par exemple avec le renforcement de l'interactivité et l'organisation de concours.

2.2- Analyse du sujet

Le premier dossier porte sur la maquette et premier prototype du portail Compose & Danse réalisé en 2017 par un stagiaire. Il s'agissait pour les candidats de valider l'ébauche de modèle de données réalisé par le stagiaire en rédigeant plusieurs requêtes. Les candidats devaient ensuite proposer une modélisation de l'ensemble des données relatives au portail et proposer une modélisation du processus de validation d'un nouveau scénario. Les candidats ensuite devaient considérer la notion de *Responsive Web Design*. Enfin, ils devaient modéliser un processus propre au portail.

Le dossier 2 traite du développement du portail Compose & Danse par l'ESN Web Solution durant l'année 2018, ainsi que de la mise en œuvre sur une infrastructure réseau afférente. A partir des différents services en réseau requis (recherche, consultation et téléchargement de données ; alimentation, catalogage et publication ; identification et authentification ; infrastructure permettant d'installer et d'exécuter des programmes), les candidats devaient proposer une (ou plusieurs) solution(s) technique(s) permettant de répondre aux besoins à partir des spécifications attendues. En complément, les candidats devaient représenter l'architecture matérielle et logicielle envisagée, ainsi que l'infrastructure du nouveau réseau. Il était ensuite demandé aux candidats d'identifier et d'expliquer les équipements, protocoles et procédures pouvant permettre de garantir la sécurité du service d'accès aux données via le portail en ligne. Enfin, les candidats devaient proposer les

tables de routage et/ou filtrage à mettre en œuvre à partir du plan d'adressage IP à concevoir pour cette infrastructure réseau.

Le dossier 3 porte sur la période 202-2021 lorsque la refonte du portail est lancée suite aux premiers retours d'expérience des usagers du site. Dans le cadre du renforcement de la sécurisation du portail, les candidats devaient préciser les enjeux et les mesures à adopter en lien avec la protection des données, ainsi que les facteurs de réussite dans la conduite du projet de sécurisation. Les candidats devaient ensuite réaliser une analyse comparative des deux ESN pressenties pour réaliser la refonte du portail. Enfin, il leur était demandé de présenter des indicateurs clés de performance du portail pouvant être mis en place et la démarche associée.

Le dossier 4 concerne la mise en place du concours de danse visant à encourager la proposition de scénarios par les artistes et les utilisateurs. Les candidats devaient alors proposer une modélisation des classes nécessaires à l'implémentation des fonctionnalités envisagées lors du sprint présenté. Ils devaient rédiger la (les) méthode(s) permettant de disposer d'une collection des objets qui seront primés à un concours une certaine année. Enfin, les candidats devaient indiquer les risques de sécurité les plus critiques pour cette application Web.

3. Le traitement du sujet par les candidats

3.1- Commentaires sur le fond

Avant de commencer à traiter les différents dossiers, une courte introduction générale au cas est appréciée et valorisée. Malgré cette recommandation répétée chaque année, certains candidats n'ont pas pris la peine d'introduire et de contextualiser le sujet. Le jury rappelle que cette introduction ne constitue pas un travail de pure forme mais doit aider le candidat à prendre du recul sur le cas en parvenant à dégager un fil conducteur entre les différents dossiers.

Le jury constate avec satisfaction que la quasi-totalité des copies traite le premier dossier concernant le management des systèmes d'information, ce qui signifie que l'importance de ces thématiques est prise en considération par les candidats.

Les annexes constituent une aide pour le candidat qui doit les mobiliser à bon escient. Leur présence dans le sujet donne aux candidats des éléments de contexte ou des précisions utiles pour répondre aux questions. Les candidats peuvent donc s'y référer dans leurs réponses, mais seulement si ces éléments participent effectivement à répondre aux questions. Les réponses qui ne sont que la paraphrase d'informations disponibles dans les annexes soulignent surtout les lacunes des candidats.

De manière complémentaire, le jury rappelle qu'il est impératif de lire très attentivement les consignes pour répondre avec exactitude aux questions posées et de bien prendre en compte ce qui est demandé afin de ne rien omettre.

Dans leurs réponses, il ne s'agit pas pour les candidats de réciter un savoir livresque, mais bien de répondre précisément aux questions posées dans le cadre d'une étude de cas. Ainsi, lorsque la question se décline en plusieurs sous questions, le jury attend une réponse précise à chaque sous question. De même, le jury regrette des réponses qui ne rappellent pas les définitions des termes ou les réponses non structurées, alors que souvent des sous questions sont posées pour guider la réflexion.

Des candidats se rendent compte de leurs erreurs en cours de composition et les signalent ou les commentent, ce qui est une bonne chose, mais les corriger explicitement est indispensable.

Nous invitons les candidats à expliquer les principes des équipements, protocoles, etc. auxquels ils font appel dans leurs copies, *a fortiori* quand cela est demandé explicitement. Dans tous les cas, il ne faut pas proposer de réponse « sèche » mais justifier ses choix.

La première question du premier dossier (1.1), s'appuyait sur une ébauche d'un modèle de données proposé dans le dossier documentaire et sollicitait la capacité des candidats à manipuler le langage SQL pour produire des informations précises. Le jury regrette que trop peu de candidats maîtrisent la rédaction de requêtes, dans ce type d'exercice pourtant habituel. L'exactitude du résultat obtenu est précisément évaluée.

La deuxième question (1.2) amenait le candidat à modéliser l'ensemble des données relatives au portail Web Compose & Danse (hors concours de danse). Il convenait de mettre en évidence les artistes et utilisateurs de l'application susceptibles de proposer des scénarios et/ou de les réaliser. Chaque scénario devait pouvoir appartenir à une ou plusieurs séries, se dérouler en plusieurs étapes, dans plusieurs pièces et mettre en œuvre des musiques, accessoires, etc. Lors de la réalisation d'un scénario, un utilisateur devait pouvoir laisser des commentaires sur sa pratique. Même si aucune consigne n'était donnée quant aux modalités de modélisation, la précision et la justesse du formalisme étaient naturellement évaluées, quelle que soit la méthode choisie. Le jury déplore le fait que rares sont les candidats ayant intégré l'ensemble des données nécessaires à l'application en mettant en œuvre les éléments de modélisation attendus à ce niveau de concours.

La question 1.3 s'intéressait à la notion de *Responsive Web Design*. La question invitait le candidat à exposer ses connaissances sur le sujet en les contextualisant dans le cas proposé. Le jury regrette qu'une majorité des candidats n'ait répondu que de manière très parcellaire à cette question.

Enfin, **la question 1.4** consistait en la modélisation du processus de validation d'un nouveau scénario. Il s'agissait également d'identifier les améliorations possibles de ce processus. Le jury attendait des candidats qu'ils soient en mesure d'identifier les principales activités de ce processus, leurs déclencheurs et leurs résultats, en les schématisant clairement. Le jury regrette des modélisations trop fragmentaires de la part de la majorité des candidats.

Dans le deuxième dossier, la première question (2.1) amenait les candidats à décrire puis à représenter schématiquement une solution technique, tant matérielle que logicielle, apte à héberger le service en ligne souhaité, y compris dans sa dimension architecturale réseau. Le cadre technique initial n'étant pas développé dans le sujet, les candidats pouvaient exprimer leurs connaissances des questions de l'hébergement d'un portail Web sans contrainte particulière, si ce n'est celle de démontrer leur capacité à expliquer clairement et sans erreur technique un environnement de ce type. Toutes les architectures, qu'elles soient locales ou hébergées dans le nuage, pouvaient être envisagées et ont été considérées avec la même importance.

Dans la deuxième question (2.2), il s'agissait d'établir une liste commentée des différents dispositifs de sécurité qu'on est en droit d'attendre dans ce type de service. Le sujet évoquant explicitement trois composantes (équipements, protocoles et procédures), il était indispensable de les évoquer toutes. Plus généralement, le thème de la cybersécurité ne peut plus faire l'objet d'une impasse de la part des candidats. On ne peut pas l'aborder seulement sous un angle technique (équipements, protocoles) mais aussi sous un angle organisationnel (protocoles, méthodes).

La question 2.3 reposait sur un plan d'adressage IP que les candidats devaient concevoir. C'était l'occasion pour eux de montrer leur maîtrise de ce concept et leur capacité à le contextualiser dans un environnement somme toute assez standard. Une fois ce plan dressé, il s'agissait de proposer une table de routage et/ou une table de filtrage cohérente avec le projet. Concernant le plan d'adressage, la justification du choix d'une adresse de réseau privée ou publique, notamment au regard des choix déjà opérés précédemment, était souhaitable. Sur le même sujet, un réseau

d'une taille en accord avec ces choix était un strict minimum. Concernant les tables (de routage ou de filtrage), il fallait d'une part que leur construction respecte les attendus qui s'y rapportent (nombre et intitulé des colonnes) et, d'autre part, que leur contenu réponde aux missions qui leur incombent (avec l'appui bienvenu de commentaires rédigés).

Dans le troisième dossier, les questions couvrent différentes notions relatives au management des systèmes d'information : la protection et la sécurisation des données, la conduite de projet, le choix de prestataire d'infogérance, ainsi que la construction d'indicateurs de l'activité d'un site web. Pour ces thématiques, les liens avec les référentiels étaient attendus, et surtout leur application pertinente et argumentée au cas.

La première question (3.1) interroge la mise en pratique de la protection des données personnelles. Même si définir le terme "RGPD", son origine et sa portée peut paraître trivial pour certains candidats, le jury apprécie de vérifier la bonne connaissance de ce règlement, ainsi que les qualités pédagogiques du candidat. Globalement, la notion de protection des données est connue des candidats, mais elle a été appliquée avec plus de difficultés aux spécificités d'un site web associatif.

Dans la deuxième question (3.2), il s'agissait d'identifier trois facteurs de réussite de la conduite du projet de sécurisation et d'amélioration du site web, tout en faisant le lien avec des référentiels. Trop peu de candidats ont été capables d'identifier des référentiels de gestion de projet. En conséquence, ils ont sous-estimé les aspects managériaux du projet en se focalisant sur les aspects techniques de la sécurisation.

Dans la troisième question (3.3), les candidats devaient analyser les avantages et inconvénients de deux prestataires pressentis. Pour cela, ils pouvaient s'appuyer sur une annexe qui mettait directement en comparaison certaines caractéristiques des prestataires. Cet exercice a été globalement réussi. Toutefois, une minorité de candidats est allée jusqu'à se positionner sur le choix du prestataire. Certains candidats ont pertinemment rappelé que d'autres critères que ceux présents dans l'annexe pouvaient être mobilisés pour effectuer le choix.

La dernière question du troisième dossier (3.4) demandait aux candidats de lister des indicateurs de suivi de l'activité du site web et d'en présenter la démarche de construction. Si globalement les indicateurs usuels d'activité (tels que présents dans Google analytics) ont été présentés, la démarche a généralement été omise. Or celle-ci est essentielle en amont de la définition même des indicateurs. Il s'agit de rappeler les objectifs de l'association "Comme ça" et de les décliner ensuite en indicateurs opérationnels, notamment tournés vers la création de scénarios et leur niveau d'utilisation par les utilisateurs du portail web.

Dans le quatrième dossier, la première question (4.1) amenait le candidat à réaliser un diagramme des classes nécessaires à l'implémentation des fonctionnalités liées à l'organisation de concours récompensant les meilleures propositions de scénario utilisateur. Il convenait de mettre en évidence les concours et leurs récurrences, de gérer les inscriptions à ces concours ainsi que les scénarios associés. De plus, il était nécessaire de gérer les différentes gratifications proposées pour chaque concours. Un diagramme de classes était explicitement attendu, aussi la précision et la justesse du formalisme étaient nécessairement évaluées.

La deuxième question (4.2) reposait sur le diagramme de classes construit à la question précédente et sollicitait la capacité des candidats à rédiger, dans un langage de programmation objet au choix, la ou les méthodes permettant de disposer d'une collection triée d'inscriptions à récompenser lors d'un concours d'une année donnée. Le langage objet d'implémentation ainsi que l'utilisation de classes techniques étaient laissés au choix du candidat. Le jury regrette qu'une majorité des candidats n'ait répondu que succinctement, voire pas du tout répondu à cette question.

Enfin, **la question 4.3** s'intéressait aux risques de sécurité les plus critiques pour cette application Web. Le jury regrette les trop nombreux catalogues de propositions sans argumentation ni justification. Il s'agit pour le candidat de démontrer sa maîtrise des éléments énoncés dans le contexte proposé.

3.2- Commentaires sur la forme

Le jury attire l'attention des candidats sur l'importance de la forme. L'orthographe, la syntaxe, le style et la qualité de la rédaction doivent faire l'objet d'une attention soutenue. Le jury se réserve la possibilité de diminuer la note à ce titre. Il n'est pas admissible de proposer des copies comportant un nombre significatif d'erreurs d'orthographe. De même, un effort de rédaction doit être fait, certaines copies adoptant un style télégraphique inadapté. La signification des sigles et acronymes doit être précisée. Même si le niveau d'expression est globalement convenable, le jury veille tout particulièrement à porter son attention sur ces compétences. Les termes tels que "usine à gaz" ne doivent pas être utilisés. Il est également recommandé d'éviter une ponctuation trop expressive (points de suspension ou d'exclamation trop répétitifs). Le candidat doit également éviter les ratures, soigner sa graphie de manière à être parfaitement lisible. Les copies peu lisibles en raison d'une graphie exécrationnable en pâtissent. En résumé, du soin doit être apporté à la forme (aérer son texte, sauter des lignes, voire des pages quand on change de dossier, etc.). Une relecture complète et attentive de la copie est nécessaire pour éviter les oublis et les erreurs. Il faut donc penser à prévoir un temps pour ce travail.

Des réponses structurées sont attendues et valorisées. Des réponses de type « catalogue » sans structure ni effort de synthèse ne montrent pas les capacités des candidats à s'appropriier et maîtriser le sujet. De même, des réponses trop longues qui peuvent s'apparenter à du verbiage, ou même à la recopie de paragraphes entiers du sujet sont à proscrire. Un effort de synthèse est à fournir, par exemple sous la forme de tableaux. Le jury invite les candidats à respecter les consignes données au sein d'une question, à répondre à la question posée de manière concise et précise, en spécifiant uniquement les éléments clés. Il est notamment indispensable de bien respecter les formalismes propres à l'informatique, notamment en matière de modélisation.

4. Conseils aux candidats

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

Le jury apprécie les candidats qui ont su mobiliser judicieusement leurs connaissances théoriques pour traiter les problèmes variés exposés dans les différents domaines des systèmes d'information.

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

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

- des dimensions du management des systèmes d'information telles que la gouvernance du système d'information, la stratégie, les problématiques de l'externalisation, la gestion de projet, l'évaluation du système d'information et la prise en compte des technologies, etc. ;
- des dimensions technico-organisationnelles du système d'information telles que l'architecture, les réseaux, les bases de données, l'urbanisation, l'informatique en nuage (*Cloud Computing*), les progiciels de gestion intégrés, les applications mobiles, etc. ;
- de la maîtrise conceptuelle et opérationnelle des techniques informatiques que sont la modélisation, la programmation, les technologies liées aux infrastructures en réseau, les questions de cybersécurité, etc.

Il convient de tenir compte des évolutions majeures du domaine.

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

Le jury tient à attirer l'attention des candidats inscrits dans l'option système d'information sur l'importance qu'ont les épreuves de management, d'économie et de droit pour l'accessibilité et la réussite au concours. Un effort de maîtrise des concepts dans ces disciplines est donc un facteur de réussite déterminant. De plus, la maîtrise de ces fondamentaux ne peut qu'améliorer la connaissance et l'ouverture d'esprit des candidats quant aux enjeux et défis des systèmes d'information dans les organisations contemporaines.

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

OPTION E : PRODUCTION DE SERVICES (TRANSPORT ET LOGISTIQUE)

1. Les résultats de la session 2023

Nombre de copies évaluées : 25	
Distribution des notes (sur 20)	
Moyenne	6,08
Note la plus élevée	12,7
Note la plus basse	2,4
Écart-type	3,26
Répartition des notes en effectifs	
Inférieures à 5	14
Comprises entre 5 et moins de 10	6
Comprises entre 10 et moins de 14	5
Égales ou supérieures à 14	

Pour cette première année de l'option « banque et assurance », le nombre d'inscrits est de 86. 25 candidats ont composé (soit presque 30% des inscrits).

2. Le sujet

2.1- Présentation et analyse du sujet

Le sujet comptait 34 pages, dont 30 pages d'annexes. Le questionnement s'intégrait dans le contexte d'un groupe de banque et d'assurance et comportait deux parties indépendantes, l'une ciblée sur des processus métiers, l'autre sur des thèmes de veille stratégique.

La première partie notée sur 30 points comportait 3 dossiers, chacun portant sur un processus de la banque et de l'assurance : la souscription, la gestion de sinistres ou le règlement d'une succession.

Dans le premier dossier, dans le cadre d'une souscription de contrat en assurance de prévoyance collective d'entreprise, il était demandé dans un premier temps de dégager les principales évolutions du marché induites par le cadre réglementaire des assurances collectives de dommages corporels et d'analyser les enjeux de l'assurance de prévoyance des salariés pour l'entreprise à assurer ; puis, face aux augmentations de cotisations en assurance de prévoyance collective, d'analyser la problématique de tarification des organismes d'assurance de prévoyance, d'envisager les solutions ; et enfin d'étudier les conséquences de la suppression des clauses de désignation et l'impact des clauses de recommandation.

Ce dossier était noté sur 10,5 points. Le jury attendait un cadrage du domaine des assurances collectives de dommages corporels (complémentaire santé et prévoyance de groupe), la mise en évidence de contraintes réglementaires de plus en plus fortes sur ces assurances et leur commercialisation, notamment loi Evin, réglementation des contrats responsables et solidaires ANI de 2013, les LFSS définissant les prestations de la SS, le panier de soins, le reste à charge à 0,

les taxes (TSA, Covid), la complémentaire santé solidaire, et pour les pratiques commerciales, par exemple la réglementation issue de la directive DDA. Les conséquences sur le marché de ces contraintes (question 1.1.1) pouvaient s'étudier classiquement au niveau de la demande (transfert des assurances individuelles vers des assurances collectives, demande de « surcomplémentaires » par exemple), de l'offre (typologie et stratégies des acteurs en présence : concentration, adaptation des offres, diversification des canaux de distribution ...) et des prix (segmentation tarifaire, impact de la sinistralité et des coûts d'acquisition ...).

Le contexte de souscription étudié devait également permettre au candidat de montrer sa maîtrise des leviers d'argumentation de la proposition d'assurance de prévoyance collective à un chef d'entreprise. (Question 1.1.2)

La réflexion sur les évolutions tarifaires en prévoyance (question 1.1.3) était l'occasion pour les candidats de démontrer leur savoir-faire technique en matière de tarification de ce type de contrats en se montrant capables d'exploiter les annexes. Au-delà de ce savoir-faire technique, une prise de recul sur les éléments conjoncturels et structurels sous-jacents aux évolutions tarifaires était demandée. La question faisait explicitement référence à des facteurs d'évolution internes (sous-entendu aux organismes d'assurance et à leurs partenaires) et à des facteurs externes. Ses connaissances des mécanismes et ratios d'équilibre technique de l'assurance devaient permettre au candidat de mettre à profit l'annexe 4 pour identifier et analyser les problèmes de la branche (ratio S/P, ratio combiné, ratio de chargement, typologies des entreprises). Une culture professionnelle actualisée était requise pour présenter au moins quelques facteurs externes expliquant les hausses de tarifs en prévoyance au cours des années 2020-21, par exemple, impact du Covid (arrêts de travail, décès, ...), coûts de la réassurance, taux d'intérêt très bas jusqu'en 2020-21, hausse des frais commerciaux, pression concurrentielle...

Concernant les solutions à envisager par les assureurs pour rétablir leurs équilibres techniques sans détériorer leur compétitivité prix (Question 1.1.4), le jury attendait *a minima* une réflexion sur la sélection des risques, la réassurance et l'optimisation des processus grâce aux technologies.

La substitution de clauses de recommandations aux clauses de désignation supprimées par le conseil constitutionnel à la suite de l'adoption de la loi ANI en 2013 a eu un impact technique sur les mutualités en assurance santé et prévoyance (Question 1.1.5). Les candidats devaient comprendre ce contexte juridique et maîtriser les principes fondamentaux de la mutualisation des risques (compensation des risques, antisélection...).

Le deuxième dossier, noté sur 11 points s'intéressait au processus de gestion de sinistres La question 1.2.1 faisait appel à de solides connaissances théoriques et pratiques pour étudier les annexes, identifier les problèmes soulevés par un sinistre en assurance automobile et analyser les données de l'alternative à laquelle était confronté le gestionnaire de sinistres. Le gestionnaire devait en effet prendre la décision d'indemniser ou non son assuré en agissant sur deux leviers éventuels :

Premier levier, agir en justice pour réclamer la nullité du contrat pour fausse déclaration de risque à la souscription, sur le fondement de l'article L113-8 du code des assurances : le souscripteur assuré ayant déclaré le 09/01/2020 qu'il n'avait pas fait l'objet d'une suspension de permis lors des 3 dernières années alors qu'il a été condamné le 17/12/2017 à une suspension de permis de 6 mois.

Cependant, cette procédure serait longue, coûteuse et incertaine car l'assureur devrait prouver la mauvaise foi de l'assuré. De plus, si cette procédure lui permettrait éventuellement de ne pas

indemniser son assuré, elle ne lui permettrait pas d'éviter d'indemniser les tiers victimes puisque la nullité n'est pas opposable aux tiers victimes en assurance auto.

Deuxième levier : faire jouer l'exclusion présente dans les CG , « *Les dommages subis par le véhicule assuré lorsque le conducteur conduit sous l'emprise d'un état alcoolémique ou refuse de se soumettre à un dépistage d'alcoolémie* ». L'assuré ayant été dépisté positif à la suite de l'accident (rapport de gendarmerie), la mise en jeu de cette exclusion lui permettrait de ne pas payer les dommages matériels et corporels subis par son assuré et ainsi d'arriver au même résultat d'un point de vue économique que la nullité en économisant du temps et de l'argent. Néanmoins, la question de la validité de l'exclusion pouvait être soulevée : si la clause satisfaisait aux exigences des caractères très apparents de l'article L112-4, elle ne remplissait pas l'exigence d'une formulation « formelle et limitée » fixée par l'article L113-1. En effet, dans sa rédaction la clause ne permettait pas à l'assuré de connaître avec précision ce qu'est un état d'alcoolémie. Un juge pouvait donc la considérer comme insuffisamment précise et l'écarter (sous réserve que l'assuré saisisse la justice pour faire valoir son droit à indemnisation en contestant l'exclusion).

L'évaluation du risque juridique pouvait être complétée par une évaluation des indemnités dues dans l'une ou l'autre hypothèse, afin d'identifier l'enjeu économique. Des paramètres plus commerciaux pouvaient également intervenir dans la prise de décision.

Le jury attendait une réponse présentant les décisions à prendre par le gestionnaire en pesant le risque juridique et économique grâce à des connaissances précises, soutenant des raisonnements juridiques, techniques et économiques rigoureux.

Dans la question suivante (Q1.2.2), le candidat devait faire la synthèse des éléments qui pouvaient être pris en compte par le gestionnaire – et plus largement par l'organisme d'assurance - dans les décisions d'indemnisation. Au-delà du rappel des principales règles légales, contractuelles et conventionnelles applicables, les candidats pouvaient évoquer les évolutions du risque juridique (jurisprudence favorable aux assurés et aux victimes) et du risque commercial (e-réputation ...).

Le troisième dossier noté sur 7,5 points portait sur le règlement d'une succession. La problématisation de la situation était nécessaire afin de mobiliser les connaissances pertinentes sur les notions de compte joint, réserve héréditaire, donations et primes manifestement exagérées en assurance vie, pour évaluer si l'un des héritiers du défunt avait été lésé. Puis, lors de la dévolution successorale, la conjointe du défunt ayant opté pour l'usufruit en totalité, il s'agissait de présenter les conséquences du démembrement sur l'actif successoral puis de calculer les droits de succession dus par les héritiers, en l'espèce les enfants, le conjoint survivant étant exonéré. Il était également demandé d'appliquer les règles de taxation au dénouement du contrat d'assurance vie au décès de l'assuré afin de calculer les prélèvements sociaux dus par les bénéficiaires.

La deuxième partie, notée sur 20 points, consistait à mener une veille stratégique sur différents sujets d'actualité de la banque et de l'assurance.

Dans un premier dossier, pour 7,5 points, le candidat était invité à réfléchir aux évolutions réglementaires autour de l'inclusion financière et du droit au compte, ainsi qu'en matière d'information et de tarification.

Dans un deuxième dossier, pour 7 points, le candidat devait étudier les conséquences des innovations technologiques sur les métiers de la banque et de l'assurance : ouverture des flux de

données aux tiers (*open banking*) et rôle des *fintech*, défis technologiques en matière d'exploitation des données (digitalisation, intelligence artificielle, *blockchain*...), étude de l'impact de l'IA sur la relation client, tant dans les opérations de banque que d'assurance. Le jury attendait pour ces deux secteurs des exemples concrets d'application de ces technologies et une argumentation sur les enjeux.

Le troisième dossier, pour 5,5 points, ciblait les tendances en matière de consommation de produits financiers. Une réflexion globale sur l'évolution des besoins des consommateurs (épargne, crédit, motivations d'investissement durable, essor de la consommation responsable, sécurité, immédiateté du service...). Puis le candidat devait définir le label *Greenfin* et expliquer les conséquences de la « finance éthique » pour les secteurs de la banque et de l'assurance.

3.1- Commentaires sur le fond

Le jury constate que rares sont les copies traitant tous les dossiers proposés. A la lecture des copies, il est apparu que le profil des candidats était très marqué soit par la banque, soit par l'assurance. Les meilleurs candidats sont ceux qui disposaient d'un minimum de connaissances dans les deux domaines.

Le jury invite les candidats à étudier pour chaque question la possibilité d'une double dimension de banque et d'assurance.

Au niveau d'un concours comme l'agrégation, il est nécessaire que le candidat démontre sa capacité à exploiter l'ensemble des informations fournies par les annexes, à les synthétiser, à les intégrer à une argumentation structurée, concise mais aussi complète en mobilisant également ses connaissances personnelles. Or les réponses sont trop souvent incomplètes ou hors-sujet.

Ces lacunes en culture professionnelle dans les deux secteurs ont été particulièrement remarquées dans les dossiers de la partie « veille stratégique » : Par exemple, le jury a observé de nombreuses confusions entre les notions d'inclusion financière, de droit au compte, d'offre à la clientèle fragile d'une part et d'autre part une très faible actualisation des connaissances (décret du 11 mars 2022, MIF2).

De même sur les notions d'ISR, de « finance éthique », ou sur le label *Greenfin*, le jury remarque et s'étonne du manque de connaissances de la plupart des candidats.

Ce manque crucial de connaissances techniques pénalise lourdement la capacité des candidats à exploiter de façon appropriée les annexes, à identifier les problématiques liées aux mises en situation et donc à traiter correctement les questions. Le déficit de connaissances est particulièrement coûteux lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre des processus de base de souscription, d'indemnisation de sinistre ou de régler une succession de la première partie. Sur ces processus, la plupart des copies corrigées n'atteignent pas le niveau requis pour un BTS Banque ou un BTS Assurance.

Les meilleurs candidats sont ceux qui font l'effort de dégager la problématique soulevée par les questions, signe d'une capacité à prendre du recul pour mobiliser des connaissances et informations solides et pertinentes sur les secteurs de la banque et de l'assurance, plus précisément sur les techniques, les pratiques, les produits et l'environnement réglementaire.

3.2- Commentaires sur la forme

Le jury attire l'attention des candidats sur l'importance de la forme. Le style, la qualité de la rédaction sont en effet capitaux, et une attention soutenue doit être portée à l'orthographe et à la syntaxe. Il est inadmissible de proposer des copies comportant un grand nombre de fautes d'orthographe. De même, un effort de style doit être fait par les candidats. Une relecture complète et attentive de la copie s'avère donc nécessaire pour éviter les oublis et les erreurs. Il est conseillé, par conséquent, de prévoir un temps pour ce travail. Même si le niveau d'expression est globalement convenable, le jury veille tout particulièrement à porter son attention sur ces compétences.

Les candidats doivent éviter les ratures, soigner leur écriture de manière à rendre une copie parfaitement lisible. La signification des sigles et acronymes doit être précisée. De plus, des

réponses structurées et rédigées sont attendues et valorisées : les réponses de type « catalogue », sans structure ni effort de synthèse, ne montrent pas suffisamment la capacité des candidats à s'approprier et maîtriser le sujet. Le style « télégraphique » est à bannir. Mais, des réponses trop longues qui peuvent s'apparenter à du verbiage ou à la simple recopie de paragraphes des annexes sont aussi à éviter. Un effort de synthèse est ainsi à fournir.

Le jury invite vraiment les candidats à respecter les consignes au sein d'une question, à répondre à l'ensemble de la question posée de manière claire et concise, sous une forme appropriée.

Conseils aux candidats

L'épreuve d'étude de cas en Production de services (option assurance et banque) a pour objectif de permettre au candidat de montrer qu'il est capable de mobiliser ses connaissances en réponse à des problématiques actuelles de banque et d'assurance tout en prenant en considération les particularités d'un ou de plusieurs contextes.

Le jury apprécie les candidats qui savent mobiliser judicieusement leurs connaissances techniques et pragmatiques des deux secteurs pour traiter les problèmes exposés. Le jury invite les candidats à s'approprier *a minima* les connaissances et compétences des référentiels des deux BTS et à prendre connaissance de leurs annales respectives pour les 2 ou 3 dernières sessions d'examen.

Le jury souligne qu'il est impératif de lire attentivement les consignes afin de répondre avec précision aux questions posées, et de bien prendre en compte ce qui est demandé afin de ne rien omettre. Une lecture trop rapide des consignes apparaît trop régulièrement. Le jury regrette, également, des réponses insuffisamment structurées.

Il convient, également, de ne pas se contenter de lister des solutions sous forme de catalogue, mais de réellement fournir un effort de réflexion et de synthèse, dans la mesure où les questions sont souvent ouvertes et appellent une problématisation. Au final, le jury attend des candidats une bonne maîtrise des concepts fondamentaux dans le domaine de la banque et de l'assurance qu'il s'agisse :

- Des techniques : fondamentaux techniques de l'assurance (ratios d'équilibre, calculs de primes,), fondamentaux techniques de la banque (analyse de solvabilité, analyse de bilan, gestion du risque...), gestion de l'information ...
- Des pratiques : règles de souscription en assurance, principales procédures de gestion de sinistre, ouverture de compte, calculs financiers, octroi de crédit...
- Des produits : banque au quotidien, épargne, crédit, assurances de biens et responsabilité, assurances de dommages corporels, assurance-vie, ISR,
- Du cadre réglementaire : la réglementation française et l'ensemble des directives et règlements européens applicables aux deux secteurs et leur transposition

Par ailleurs une culture professionnelle dans ces domaines est attendue. La lecture régulière de revues professionnelles (revue Banque, revue Risques...) ou la consultation de sites internet (ACPR, Banque de France, AMF, FBF, AFB, France Assureurs, MoneyVox, la Finance pour tous...) est vivement recommandée. Une revue des thématiques traitées dans la presse académique (par exemple revue Générale de Droit des Assurances ou documents de travail de la Banque de France) serait indéniablement un atout .

ÉPREUVES ORALES D'ADMISSION

LEÇON PORTANT SUR LE MANAGEMENT

1. Les résultats de la session 2023

Nombre de candidats admissibles	219
Nombre de candidat auditionnés	191
Moyenne	7,29
Note la plus élevée	20
Note la plus basse	1
Écart type	4,32
Répartition des notes en effectifs	
Inférieures à 5	61 31,93 %
Comprises entre 5 et moins de 10	74 38,74 %
Comprise entre 10 et moins de 14	33 17,27 %
Égales et supérieures à 14	26 13,81 %

Comparaison avec les années précédentes

	2022	2021	2020	2019
Nombre de candidat auditionnés	185	169	190	164
Moyenne	6,84	6,42	6,04	6,59
Note la plus élevée	20	20	20	20
Note la plus basse	1	0,5	0,5	0,5
Écart type	4,51	5,195	4,08	4,36
Répartition des notes en effectifs				
Inférieures à 5	70 37,84 %	79 46,75 %	79 41,58 %	62 37,80 %
Comprises entre 5 et moins de 10	71 38,38 %	46 27,22 %	73 38,42 %	62 37,80 %
Comprise entre 10 et moins de 14	21 11,35 %	24 14,20 %	28 14,74 %	26 15,85 %
Égales et supérieures à 14	23 12,43 %	20 11,83 %	10 5,26 %	14 8,54 %

Le nombre de candidats ayant participé aux épreuves orales du concours de l'agrégation externe d'économie et gestion a **légèrement en 2023**, pour la leçon portant sur le management.

Par ailleurs **la moyenne a augmenté par rapport aux sessions antérieures. L'écart type de 4,32** est moins élevé que celui de 2022 (4,51) et celui de 2021 (5,195) et plus élevé que celui de 2020

(4,08), ce qui traduit une moins grande dispersion des notes qu'au cours de l'année précédentes : moins de mauvaises et plus de meilleures notes.

Le pourcentage des candidats qui se sont vus attribuer une note inférieure à 5 est en baisse (31,93% contre 37,84 % en 2022) a diminué par rapport aux deux années précédentes (plus de 9 points de plus par rapport à 2021 et presque 5 points de plus par rapport à 2020).

Le jury a octroyé autant de notes comprises entre 5 et 10 qu'en 2021 et à peu près autant qu'en 2020 (10 points de plus qu'en 2021).

Le pourcentage des candidats ayant obtenu une note entre 10 et 14 a augmenté (6 points par rapport à 2022).

Le nombre de notes supérieures à 14 continue à augmenter par rapport à 2022, 2021 et 2020 (+ 1 point, + 1,6 points et + 8,17 points).

2. Les sujets

2.1 Présentation des sujets

Les sujets suivants ont été proposés cette année :

- Accompagnement et performance des entreprises
- Vieillesse et organisation
- Créativité et management
- Ressources immatérielles et performances de l'entreprise
- Réflexivité et décision
- Entreprendre et gérer les risques
- Imiter pour réussir ?
- La logistique : une réponse face aux incertitudes de l'environnement ?

À l'instar des sessions précédentes, les sujets proposés se caractérisent par :

- leur diversité et l'étendue des champs couverts ;
- leur potentiel de problématisation (enjeux, mise en tension, problèmes sous-jacents) ;
- le fait qu'ils proposent tous plusieurs clés d'entrée et nécessitent à ce titre un réel travail d'analyse.

Les propositions de transpositions pédagogiques ont été variées : CEJM, Management, Sciences de gestion, Management et science de gestion.

2.2 Analyse des sujets

Huit sujets différents ont été proposés aux candidats :

- deux sujets utilisant un élément de ponctuation particulier : le point d'interrogation. L'objectif était d'amener les candidats à s'interroger sur la faisabilité ou non d'un événement et sur ses conditions de mise en œuvre ;

- six sujets convoquant la conjonction de coordination « et » nécessitent une étude des interactions entre les deux concepts proposés ;
- deux sujets intégrant des verbes invitaient donc les candidats à une mise en tension concrète et opérationnelle du sujet.

Le traitement d'un sujet exige en premier lieu un travail précis de contextualisation, de définition des concepts, de leur mise en tension et d'une problématisation qui en découle. Le candidat est alors amené à présenter une réflexion structurée et étayée par des apports conceptuels et factuels pertinents. Nous insistons sur la nécessité d'avoir une réflexion appuyée à la fois par des théories concrètes et récentes mais aussi par des exemples d'actualités. Le tout devant servir une problématique claire à laquelle le candidat se propose de répondre. Dans un second temps, le candidat est invité à proposer une transposition didactique et pédagogique de son propos, de son « état de l'art », à destination d'élèves de premières/terminales de Sciences et Technologies du Management et de la Gestion (STMG) ou d'étudiants en Sections de Technicien Supérieur (STS), et à préciser les choix pédagogiques retenus. La transposition didactique et pédagogique a cette année été demandée :

- quatre fois en classe de STMG ;
- quatre fois en STS.

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

- **académique** : le traitement d'un sujet exige en premier lieu un travail de contextualisation, de définition des concepts, de mise en tension et de problématisation. Le candidat doit alors présenter une réflexion structurée et argumentée par des apports conceptuels et factuels pertinents. Le tout devant servir une problématique claire à laquelle le candidat se propose de répondre. Le jury a accueilli favorablement les efforts d'analyse et de réflexion des candidats, leur capacité à mobiliser des théories, des concepts et des exemples servant utilement la (les) démonstration(s) proposée(s). Les enjeux sont donc similaires à ceux qui ont été rappelés dans ce rapport de jury pour ce qui concerne l'épreuve écrite de dissertation ;
- **didactique et pédagogique** : les capacités évaluées sont différentes et permettent de tester l'aptitude des candidats à réfléchir aux enjeux didactiques et pédagogiques lors de la construction d'une séquence de cours. Le candidat est notamment évalué sur sa capacité à justifier ses choix pédagogiques.

Le sujet est accompagné d'un **niveau de transposition** (il s'agit donc de « faire passer dans un autre domaine ») imposé aux candidats - programmes de management, de sciences de gestion et numérique de classe de première ou de management, sciences de gestion et numérique (enseignement commun) de terminale de la série « sciences et technologies du management et de la gestion » ou les questions compétences et savoirs associés de nature managériale du programme de « culture économique, juridique et managériale » communs à plusieurs spécialités de brevet de technicien supérieur -.

Les concepts proposés, font soit partie intégrante des programmes (exemple : les ressources immatérielles, la logistique, la décision, ...), soit auraient dû être envisagés comme des éléments de prolongement (exemple : la réflexivité, le vieillissement, l'accompagnement, etc.). Les candidats doivent faire preuve de leur capacité à expliciter le passage d'un savoir scientifique (état de l'art) à un savoir à enseigner (didactique) et donner rapidement des pistes didactiques et pédagogiques sur leur transmission. Compte tenu du caractère externe du concours, le jury évalue davantage la capacité du candidat à mobiliser un savoir scientifique et à apprécier dans quelle mesure il est capable de réinvestir ses connaissances dans des pratiques professionnelles.

L'épreuve dure une heure et se répartit comme suit :

- **40 minutes maximum** peuvent être consacrées à l'état de l'art du thème proposé ET à la transposition didactique et pédagogique. La répartition du temps consacrée à ces deux exercices permet au jury d'apprécier la capacité des candidats à gérer leur temps de présentation. Cependant, s'agissant de l'agrégation externe, les attentes sont évidemment plus fortes quant à l'état de l'art ; la transposition didactique et pédagogique doit venir ensuite comme une ouverture sur une réflexion sur les pratiques du métier ;
- **20 minutes maximum** sont ensuite dévolues à l'échange avec le jury. Ce dernier revient alors sur un certain nombre d'éléments de l'état de l'art proposés par le candidat afin, d'une part, de vérifier le niveau de maîtrise des concepts mobilisés, de tester leur culture managériale, d'éclaircir, prolonger, discuter les arguments proposés et, d'autre part, de l'amener à justifier les choix didactiques et pédagogiques retenus.

Ces deux durées sont des durées maximales, et le jury n'attend pas des candidats qu'ils tiennent absolument les quarante minutes, notamment lorsque cela laisse place à des moments de « remplissage ».

3. Le traitement des sujets par les candidats

3.1 Commentaires sur le fond

État de l'art

Sur le plan académique, les remarques formulées à propos de l'épreuve d'admissibilité sont globalement transposables à l'épreuve d'admission. Une première difficulté réside dans la capacité à bien aborder le sujet : quel est l'intérêt du sujet ? Quelle est son actualité ? En quoi y-a-t-il un enjeu à y répondre, voire à y répondre aujourd'hui ? Les travaux de mise en tension, de problématisation, de structuration, d'argumentation s'apparentent à ceux de la dissertation.

Comme à l'écrit, le jury invite les candidats à accorder une attention toute particulière à l'accroche de leur leçon. Une accroche « de qualité » se doit de capter l'attention du jury et de conduire ce dernier de manière naturelle et rapide au sujet proposé. Généralement, les candidats ont opté pour une accroche par l'exemple qui n'a pas toujours été des plus judicieuses voire des plus pertinentes. Pour éviter cela, nous leur conseillons de construire une banque d'exemples actuels, divers, pertinents et précis à partir de revues managériales dont le jury recommande vivement la lecture régulière. Ces exemples travaillés en amont devront néanmoins être reliés de manière convaincante au sujet proposé.

Les candidats ont fourni un réel effort pour tenter de bien définir les termes du libellé dans le langage usuel. En revanche, la transposition de ces derniers au champ managérial a été plus délicate et parfois hasardeuse. Si bien définir les concepts est une étape clé, les circonscrire dans le cadre managérial relève d'une impérieuse nécessité. En particulier, le jury a valorisé les candidats ayant fait appel à des typologies sur certains mots clefs du sujet (incertitude, performance, décisions) pourvu qu'elles servent la réflexion sur les termes du sujet et qu'elles soient correctement sourcées.

Le jury a constaté des difficultés chroniques dès lors qu'il s'agit de problématiser le sujet proposé. Comme à l'écrit, trop nombre de candidats se sont essayés à traiter les sujets, soit :

- En introduisant une tierce notion qui conduit souvent au décentrage du sujet (création de valeur, performance, gouvernance, etc.) ;
- En choisissant une problématique trop vague et trop proche de l'intitulé (« Dans quelle mesure... ») ;
- En détournant le traitement du sujet sur un concept périphérique pour lequel le candidat pourrait avoir dans sa malle des informations.

Face à ses difficultés introductives, un second écueil surgit rapidement dans le traitement même du sujet qui se traduit par une vision parcellaire de ce dernier (exemple : n'aborder que les aspects vertueux de la créativité, ou bien encore ne détailler que les aspects RH du vieillissement), un décentrage du sujet parfois induit par une lecture trop rapide de l'intitulé (exemple : traitement de la réflexion et non de la réflexivité) ou des propos largement hors sujet (exemple : dérouler un cours sur l'analyse stratégique, ou l'impact du Big Data sans lien avec le sujet). Une très grande majorité de candidats écarte d'emblée sans aucune justification les organisations publiques et les organisations à but non lucratif de leur réflexion appauvrissant de facto cette dernière.

Dans l'ensemble et d'un point de vue scientifique, les candidats ont, soit :

- Réalisé des présentations dénuées de toutes références théoriques ;
- Étayé leur exposé de références théoriques dont l'utilisation s'apparentait parfois à une simple évocation de concepts donnant un caractère superficiel à la réflexion au lieu de mobiliser des notions précises et maîtrisées servant utilement les démonstrations proposées. Cette tendance au « name dropping » est un véritable écueil qui doit être évité par les candidats car la note obtenue ne dépend pas du nombre d'auteurs évoqués mais plutôt de la capacité d'un candidat à se servir d'une théorie, préalablement expliquée, pour nourrir son argumentation ;
- Choisi de convoquer uniquement des auteurs classiques, louable démarche certes, mais qui ne saurait dispenser d'une connaissance des courants dits plus modernes du management. À ce titre, la lecture régulière d'articles tirés de revues académiques actuelles est précieuse (exemple : Revue Française de Gestion, Management international...).

Globalement la maîtrise par les candidats des concepts, théories et courants de pensée est très imparfaite. Quelques rares agrégatifs se sont démarqués par une capacité à convoquer des auteurs et théories divers et variés, à les utiliser à bon escient dans le cadre d'un propos réfléchi et construit, articulé avec des exemples pertinents et en lien avec le sujet.

Le jury a valorisé les efforts d'illustration des candidats, tant dans le nombre que dans la pertinence. Certains candidats n'en proposent aucune tandis que d'autres font référence à des poncifs anciens et non actualisés (exemple : les opportunités manquées de Kodak, l'entreprise libérée chez Favi...).

Comme pour l'épreuve écrite, un effort de structuration est attendu. Le développement de l'exposé doit être envisagé à la manière d'une démonstration et comporter un « fil conducteur » qui permet d'articuler les idées les unes aux autres. Les plans « catalogue » du type, un concept / une théorie / un auteur / un exemple, sans aucune construction est nécessairement sanctionné. Ce « fil conducteur » garantit la fluidité et l'avancée logique de l'argumentation. La quasi-unanimité des prestations comportait une conclusion.

Un effort a été fait dans la majorité des cas pour synthétiser le propos et tenter de répondre à la problématique. Le jury a évidemment accueilli favorablement ces pratiques. Néanmoins, les candidats n'ont pas toujours démontré la façon dont ils s'étaient attelés à y répondre et certains ont omis de proposer une ouverture du sujet. Lorsque l'ouverture a été tentée, le questionnement proposé s'est souvent cantonné au cadre du sujet ou à l'inverse, a pris un caractère « surréaliste » ou

hors-sol. Les candidats sont ici invités à proposer un nouveau thème de réflexion prenant appui sur les concepts de la leçon. Cet exercice témoigne des capacités des candidats à passer d'un axe de réflexion à un autre.

Transposition didactique et pédagogique

Sur le plan didactique et pédagogique, certaines remarques formulées dans les rapports des années précédentes semblent avoir été prises en compte permettant aux candidats de limiter certaines erreurs passées. En particulier, les candidats semblent globalement mieux connaître les programmes de tous les niveaux concernés par l'épreuve et n'oublient pas la partie didactique.

Toutefois, il nous semble néanmoins utile de préciser l'objectif de cette partie. Elle doit permettre, en conclusion de l'état de l'art, de mettre en avant une réflexion sur le passage d'un « savoir scientifique » à un « savoir à enseigner » (didactique). Aussi, cette partie de l'exposé doit naturellement être reliée au sujet, toutes les analyses didactiques et pédagogiques standards et sans lien explicite avec celui-ci sont logiquement lourdement pénalisées.

La dimension didactique est la plus importante. Le travail opéré ne doit pas se limiter à relier arbitrairement le sujet à une partie du programme, mais être le fruit d'une réflexion explicite sur la façon de transmettre les savoirs dans une classe. Il convient en particulier de faire émerger les obstacles didactiques, de les expliciter et d'imaginer des solutions pour les franchir. L'explicitation de la pédagogie ne doit pas donner lieu à une proposition précise de documents, ni à la description d'une séance de classe complète. En raison des conditions de préparation, de l'absence d'une description précise de la classe, il convient de proposer rapidement quelques outils pédagogiques, en relation avec le sujet et en justifiant les choix et en aucun cas d'exposer des pratiques générales qui constitueraient des « one best way » quel que soit le sujet et le niveau.

Le jury a constaté :

- une connaissance correcte des formations retenues. Si les candidats savent, cette année, qu'en cycle terminal ce sont des capacités qui sont étudiées, en STS des compétences, il n'en demeure pas moins que rares sont ceux capables de les mettre en œuvre. Nous les invitons donc à franchir cette étape pour proposer des démarches plus convaincantes ;
- des incohérences dans les propositions didactiques et pédagogiques ;
- une trop grande part accordée à la transposition didactique et pédagogique. S'agissant d'une agrégation externe, « l'état de l'art » doit rester le cœur de l'épreuve. Certains candidats ont présenté des séquences pédagogiques complètes, allant jusqu'à proposer la liste des articles distribués aux élèves en monographie. Ce qui peut paraître démesuré compte tenu du temps de préparation et du caractère du concours. Les bonnes prestations ont la plupart du temps été proposées en 7-8 minutes et consacré une durée d'une trentaine de minutes à « l'état de l'art ». Il est évidemment contreproductif de faire durer inutilement cette partie pour mener l'exposé à 40 mn, en développant un discours standard sans aucun lien ni réflexion avec le sujet.

Globalement, les transpositions pédagogiques ont été peu convaincantes. Les écueils observés cette année pour la transposition didactique ont été :

- des entrées dans les programmes à partir d'un ou deux thèmes alors que parfois 4 ou 5 thèmes auraient pu être envisagés. Le jury invite ainsi les candidats à envisager plusieurs entrées démontrant une capacité à jongler avec les programmes, à faire preuve de recul et de maîtrise de ces derniers et à justifier leur choix au regard des autres entrées possibles. Ceci permet alors au jury d'apprécier leur sens critique et leur démarche didactique, qui doit être prépondérante par rapport à la

pédagogie. Toutefois, le point d'entrée choisi doit ensuite être argumenté pour pouvoir aboutir à la transposition pédagogique ;

- une rare formulation des obstacles didactiques, alors qu'ils doivent être au cœur de la réflexion ;
- une réflexion insuffisante sur l'adéquation entre la partie « état de l'art » avec le programme imposé et donc sur la façon la plus pertinente de mobiliser les connaissances. « Transposer » suppose d'appliquer à un autre domaine et donc d'adapter la problématique ;
- la mise en œuvre des concepts, certains étant inhérents aux programmes (conflit, alliance, adaptation, etc.), d'autres pas (fidélité, turbulence, inconnu, etc.). Certains candidats ont ainsi escamoté les concepts non contenus dans le programme alors que la transposition doit être reliée avec les termes du sujet et l'Etat de l'art précédemment explicité ;
- les questionnements ont été inexistantes et la progressivité de la pédagogie n'a que très rarement été envisagée ;
- une grande uniformité des propositions, révélant un manque de créativité dans les démarches didactiques (exploitation du programme la plupart du temps linéaire) et pédagogiques (une majorité de cas pratiques à partir d'une monographie mais pas toujours bien justifiées, des études documentaires qui paraissent prêtes à l'emploi... alors que d'autres stratégies sont envisageables) ;
- les technologies de l'information et de la communication sont intégrées par les candidats mais de façon souvent très artificielle, sans réelle réflexion sur les conditions de mise en œuvre et de réussite. Citer un site ou une application sans en expliquer l'apport spécifique ne présente aucun intérêt.

De manière générale, le jury va valoriser dans cette partie les justifications du candidat des choix pédagogiques ou didactiques. Ces justifications ont été trop souvent absentes.

L'échange avec le jury

Les vingt minutes maximums d'échange ont été pour certains le moment de mettre en avant leur capacité de réflexion, d'écoute, d'argumentation (quand bien même ils n'avaient pas réussi à mettre pleinement en œuvre ces compétences dans le corps de leur « état de l'art »). En fonction des prestations, le jury est revenu sur un certain nombre d'incohérences de structuration voire de raisonnement, de définitions mal posées, de théories classiques (de base) non mobilisées, non assimilées ou encore d'exemples mal choisis.

À quelques exceptions près, l'écoute et l'échange ont été fructueux et ont profité aux candidats.

Profil des candidats

Comme l'an dernier, le jury se propose d'analyser les échelles de notes en pointant les défauts principaux des prestations orales.

Les prestations sanctionnées **d'une note inférieure à 5 (31,93 % des candidats)** présentent souvent des développements :

- dépourvus de cadrage théorique, de maîtrise des auteurs fondamentaux en management et de capacité d'analyse et d'argumentation ;
- et/ou sans recul. L'exposé repose souvent sur une analyse du sujet qui ne met pas en lumière les enjeux ou qui révèle des incohérences ;
- le traitement est alors hors sujet du fait d'une analyse fantaisiste ;
- la structure de l'exposé est défailante (pas de plan, pas de problématisation etc) ;

- et/ou comporte des erreurs grossières, difficilement admissibles à un niveau d'agrégation.

Les prestations ayant obtenu **une note comprise entre 5 et 10 (38,74 % des candidats)** se caractérisent par :

- une introduction d'une qualité telle que le jury puisse envisager un certain potentiel d'argumentation ou de réflexion du candidat ;
- ou une compréhension partielle du sujet. Les thématiques sous-jacentes ont été perçues et mises en évidence par les candidats, même si cela comporte des maladresses. Les auteurs convoqués et les théories développées le sont de manière imprécise ou incomplète ;
- une réelle capacité à percevoir des enjeux et problèmes, une certaine intuition liée à une bonne connaissance de la réalité managériale, mais desservie par une connaissance approximative des concepts et des théories liés ;
- ou les concepts et théories du management, sont correctement mobilisés sans que cette maîtrise ne soit mise au service d'une réflexion autour du sujet, de ses enjeux... Les connaissances sont ainsi mobilisées de manière opportuniste et semblent parfois plaquées dans le développement sans participer à sa construction. Les théories et concepts mobilisés, s'ils sont connus pour la plupart, sont le plus souvent assez peu maîtrisés par les candidats, ce qui apparaît de façon flagrante lors du questionnement.

Les prestations créditées d'une **note supérieure ou égale à 10 (31,08 % des candidats)** font état de capacités des candidats :

- à poser un problème à partir d'une analyse des termes du sujet et d'une bonne capacité à mobiliser les connaissances adéquates pour le traiter tant en termes d'exemples que de théories, d'auteurs et de concepts ;
- à structurer son propos et à faire état d'un recul par rapport aux concepts proposés, voire d'une certaine capacité de rebond vers d'autres champs de manière théorique, didactique et pédagogique ;
- à expliquer et justifier, lors de la phase d'échange avec le jury, les propos tenus et les positions défendues. La qualité d'écoute et de réflexion « sur le vif » ainsi que la capacité à convaincre par l'énonciation d'arguments intéressants et pertinents ont été valorisées.

3.2 Commentaires sur la forme

Le comportement des candidats à de rares exceptions est tout à fait correct.

Les candidats sont dans leur grande majorité à l'écoute, polis et corrects dans leur tenue, leur langage et leur gestuelle. On peut néanmoins regretter quelquefois, une mauvaise gestion de l'espace, un débit de paroles trop lent ou trop rapide, les exposés limités à la lecture des notes ou pire, de l'écran sur lequel est projeté le diaporama.

La projection des présentations assistées par ordinateur (PréAO) démontre une maîtrise de l'outil très variable en fonction des candidats, ce qui n'est toutefois pas nécessairement pénalisant. En particulier, il n'est pas attendu que les candidats utilisent des pointeurs, la souris et le clavier permettent en général une bonne présentation.

Cependant, les diapositives présentées doivent être utilisées de manière pertinente, en évitant un plan minimaliste (introduction, partie 1, partie 2, conclusion) ou a contrario la surcharge d'informations. Lorsque tout est écrit sur les diapositives des PréAO, elles deviennent peu lisibles et si le candidat ne fait que lire son diaporama, la prestation devient ennuyeuse.

La leçon de management de l'agrégation externe d'économie et gestion est aussi un exercice de communication. Nous encourageons donc les agrégatifs examiner les règles de base de la communication orale professionnelle. Par ailleurs, il convient de vérifier que les titres des diapositives sont bien en lien avec le sujet proposé, et ne reprennent pas ceux de leçons d'entraînement.

De trop nombreux candidats présentent des supports contenant des fautes de français, syntaxe et orthographe, ce qui ne peut être admis dans le contexte du concours de l'agrégation. Cette remarque vaut aussi pour les noms des auteurs cités en référence. La relecture, démontre une capacité de contrôle qui s'impose à un futur enseignant tout comme sa maîtrise de la langue française. La gestion du temps, cette année encore a été inégalement maîtrisée : quelques exposés sont trop courts, d'autres ont dû être interrompus par le jury au bout de 40 minutes et enfin, certaines prestations « occupent » les 40 minutes dévolues mais sont étonnamment vides de contenu. **40 minutes constituent un maximum et ce temps peut ne pas être utilisé dans son intégralité dès lors que la démonstration est suffisante.**

4. **Conseils aux candidats**

Le jury attend des candidats pour le concours de l'agrégation **des connaissances précises et de haut niveau ET une réflexion aboutie** sur le sujet proposé.

En matière de **gestion du temps**, le jury encourage les candidats à tendre vers une répartition qui consacrerait approximativement 20 à 30 minutes à l'état de l'art et plutôt moins de 10 minutes à la transposition didactique et pédagogique.

Les sujets proposés, en particulier lorsqu'ils font appel à des concepts non spécifiquement managériaux, invitent les candidats à **mener une réelle réflexion** : que me demande-t-on ? Quels sont les enjeux sous-jacents ? Quels sont les problèmes de management ? Quelle est la tension qui existe entre les termes du sujet ? Construits dans cette optique par les membres du jury, les sujets doivent mener à une problématisation originale et claire et permettent normalement d'éviter la production d'un « cours », d'un exposé de connaissances.

Le jury conseille aux candidats d'adopter cet état d'esprit, de se limiter volontairement aux seules théories vraiment nécessaires pour répondre à la problématique et à construire un développement argumenté et cohérent. Il ne s'agit donc pas de remplacer les concepts proposés par des concepts voisins plus familiers ou mieux maîtrisés. Le **décentrage du sujet doit être évité à tout prix**. La définition des termes du sujet est une étape fondamentale qui doit mener à une problématisation puis à une problématique justifiant les développements ultérieurs. Ce travail de définition est tout aussi crucial lors de l'épreuve d'admission que lors de l'épreuve d'admissibilité et ne relève pas d'un formalisme artificiel ni d'une simple obligation à satisfaire, mais constitue au contraire un moment clé de la réflexion, qui facilite la problématisation. Nous invitons donc les candidats à **mieux réfléchir aux concepts proposés**, à les confronter les uns aux autres, à les articuler, à les mettre en tension.

Dresser une liste des auteurs à convoquer dans une démarche démonstrative, ne vient que dans un second temps ! Essayer de recaser des pans entiers de connaissances prêtes à l'emploi à la seule lecture du libellé, en s'affranchissant de ce travail d'analyse, est inutile voire dangereux.

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

des cas, cela conduit à des problématiques pauvres, voire à aucune problématique. L'épreuve d'admission est l'occasion pour les candidats de montrer leur culture en management, il est donc indispensable d'adosser son propos à des exemples riches et récents. Limiter son répertoire d'exemples à ceux qui figurent dans les manuels scolaires est insuffisant et la préparation doit donner lieu à un travail régulier de lecture et de sélection d'articles de la presse économique et managériale pour constituer une base d'exemples exploitables.

La **phase de didactisation est essentielle** : les candidats doivent démontrer leur capacité à placer les connaissances académiques convoquées dans la partie d'état de l'art à la portée d'élèves ou d'étudiants. Cela impose une connaissance fine des programmes et des publics cibles. Posséder, lors de la préparation en loge, un exemplaire de chaque programme est bien sûr nécessaire, mais il faudra les avoir étudié dans leur détail lors de la préparation du concours et ne pas les « découvrir » au moment de l'épreuve. Il est impératif de lier le sujet à une partie du programme imposé, notamment à partir d'une explicitation des obstacles didactiques, et des solutions envisageables. Par ailleurs, les méthodes pédagogiques se caractérisent par leur diversité et leur capacité à s'adapter au public, aux objectifs poursuivis, au contexte d'enseignement. Les candidats doivent intégrer cette diversité dans leur préparation et leurs propositions, à faire preuve d'originalité, d'une bonne connaissance des approches pédagogiques récentes (sans tomber dans l'écueil de « la pensée magique » qui attribuerait à une méthode toutes les vertus !). Cette année encore, les propositions des candidats s'avèrent trop souvent standardisées et inadaptée au sujet. Les choix proposés l'auraient été pour n'importe quel sujet ! Il faut obligatoirement adapter la transposition et la stratégie didactique au sujet du jour.

Lors de l'échange avec le jury, il faut analyser posément le sens et la portée des questions posées, et argumenter avec précision et concision. Certains candidats répondent de façon démesurément longue à des questions simples, ce qui empêche le jury de poser des questions sur d'autres thèmes et ainsi d'évaluer l'étendue des connaissances des candidats ; d'autres répondent de façon laconique et sans argumentation aucune, ce qui ne le permet pas non plus.

EXPOSÉ PORTANT SUR LES ÉLÉMENTS GÉNÉRAUX DU DROIT ET SUR LE DROIT DES AFFAIRES

1. Les résultats de la session 2023

Nombre de candidats interrogés : 63		
Distribution des notes		
Moyenne	7,89	
Note la plus élevée	16	
Note la plus basse	1	
Écart-type	4,27	
Répartition des notes en effectifs		
Inférieures à 5	18	28,57%
Comprises entre 5 et moins de 10	22	34,92%
Comprises entre 10 et moins de 14	15	23,8 %
Égales ou supérieures à 14	8	12,69 %

Rappel des résultats des sessions antérieures :

	2022		2021		2020		2019	
Nombre de candidats auditionnés :	46		55		51		34	
Distribution des notes								
Moyenne	7,8		5,55		6,79		6,5	
Note la plus élevée	18		14		18		16	
Note la plus basse	1		2		0,5		1	
Écart-type	4,4		3,07		3,57		4,21	
Répartition des notes en effectif								
Inférieures à 5	12	26,0%	21	47,73 %	14	27,45 %	13	38,2 %
Comprises entre 5 et moins de 10	19	41,3%	17	38,64 %	26	50,98 %	13	38,2 %
Comprises entre 10 et moins de 14	10	21,74%	5	11,36 %	8	15,69 %	6	17,7 %
Égales ou supérieures à 14	5	10,87%	1	2,27 %	3	5,88 %	2	5,9 %

Le nombre de candidats qui ont fait le choix du droit à l'épreuve d'admission et effectivement présents à l'épreuve (63) est en forte hausse par rapport à la session 2022 (53 candidats) et à la session 2021 (55 candidats).

La moyenne des notes obtenues, si elle était en baisse lors des sessions antérieures, a été nettement orientée à la hausse en 2022 : 7,8 en 2022 contre 5,55 en 2021 et 6,79 en 2020 et 6,5 en 2019. C'est encore le cas en 2023, dans une moindre mesure (7,89) C'est la proportion des candidats ayant obtenu une note comprise entre 5 et 10 qui a le plus diminué (- 7 points) en faveur de ceux ayant obtenu une note entre 10 et 15 (+2 points). Néanmoins, la note minimale attribuée cette année n'est que de 1/20. L'écart-type est stabilisé. Les 15 candidats ayant obtenu une note minimale de 10/20 représentent 36% des candidats.

Le nombre d'interrogeurs étant plus important lors de la session 2023, seules 5 journées d'interrogation ont été nécessaires pour entendre l'ensemble des candidats. Les sujets proposés lors de ces 5 journées sont des sujets synthétiques constitués d'une notion ou articulant deux à trois notions empruntées aux éléments généraux du droit ou au droit des affaires et de l'entreprise.

Les sujets de la session 2023 sont les suivants :

- Liberté contractuelle et fixation du prix
- Les engagements éthiques des entreprises saisis par le droit
- Résolution des litiges et contrat
- Confidentialité et droit des affaires

- Droit de propriété et entreprise

Pour tous les sujets proposés, il s'agit, après en avoir défini les différents termes, de répondre de manière construite à une problématique exposée en introduction. La problématisation du sujet doit refléter une réelle réflexion menée par le candidat. Les éléments d'argumentation sont puisés dans les différents champs juridiques inscrits au programme du concours. Il est aussi conseillé de mentionner les diverses sources de son argumentation juridique : législations au sens large du terme, décisions de justice, propositions doctrinales.

3. Le traitement des sujets par les candidats

3.1- Commentaires sur le fond

Quelques candidats parviennent à produire une prestation de bonne qualité en construisant un exposé cohérent qui s'appuie sur une maîtrise satisfaisante de connaissances transversales et sur une réelle capacité de réflexion et d'argumentation. Le traitement est problématisé et fait ressortir les enjeux soulevés par le sujet. Ces candidats sont également capables de mobiliser des références d'actualité législative et jurisprudentielle récentes. L'échange avec le jury est en général de bonne qualité et permet de confirmer la maîtrise de bases juridiques solides.

À l'inverse, l'épreuve révèle chez plusieurs candidats de réelles lacunes concernant les notions juridiques fondamentales. Ces insuffisances se repèrent souvent dès l'introduction, la problématique n'étant pas comprise par le candidat. Des incohérences peuvent apparaître dans la présentation du plan de l'exposé et les développements révèlent parfois des confusions. Les difficultés se confirment alors dans la phase de l'échange avec le jury. En tentant d'approfondir certains concepts, présentés dans l'exposé, il apparaît que le candidat en ignore jusqu'à la substance.

À ces lacunes s'ajoutent aussi des insuffisances dans la maîtrise du champ couvert par le programme du concours. Certains candidats axent ainsi leur propos sur une seule matière alors que les sujets doivent être traités de la manière la plus transversale possible. Si certaines notions se font l'écho davantage d'une branche ou d'un secteur du droit positif – droit social, droit des contrats ou encore droit des sociétés – il faut nécessairement s'interroger sur leur utilisation ou leurs effets dans les autres domaines.

Enfin, une majorité de candidats fournissent une prestation qui souffre de certaines insuffisances ne leur permettant pas de prétendre à une note supérieure à la moyenne. Certaines tiennent à la construction même de l'exposé pour des candidats qui cernent mal les enjeux du sujet et en proposent un traitement partiel ou appuyé sur une problématisation insuffisante. Le jury rappelle au candidat que chacun des termes du sujet a une signification précise et que leur combinaison a également son importance. Le jury constate également que certains candidats, se bornent à exploiter sans discernement la documentation apportée et sans réelle maîtrise des concepts mobilisés, les rendant souvent tributaires de leurs prises de notes pour échanger avec le jury. Ces candidats se trouvent en difficulté lors de cette phase d'échange car ils ne parviennent pas à justifier l'ensemble de leur raisonnement ou à préciser davantage les notions juridiques qu'ils ont pourtant abordées dans l'exposé.

3.2- Commentaires sur la forme

Comme il a pu être constaté les années précédentes, les candidats maîtrisent de manière générale les attentes formelles de l'épreuve. L'exposé débute par une introduction qui permet la définition dans un premier temps des termes du sujet, puis la présentation d'une problématique et d'un plan structuré généralement en deux parties et deux sous-parties (sans que cette structure soit impérative). Le jury constate que certains candidats ont tendance à annoncer les différentes étapes de leur introduction (définition des termes, enjeux, problématique...) et de leur exposé. Cela ne contribue pas à présenter avec clarté la réflexion du candidat et paraît inutile pour un exposé qui a été correctement construit.

Des diaporamas, pour annoncer au jury la problématique et le plan, ont par ailleurs été utilisés par quasiment tous les candidats. Certains d'entre eux présentent des diaporamas trop fournis, avec certains contenus entièrement rédigés ce qui nuit à la fluidité de l'exposé. À l'inverse, d'autres candidats proposent des supports trop minimalistes qui n'apportent aucune plus-value à la compréhension du propos par le jury. Il convient de trouver un juste équilibre permettant d'assurer la qualité de la communication qui doit s'établir entre le candidat et les membres du jury. Le diaporama doit être un point d'appui et ne pas constituer le cœur de l'exposé. Enfin, les candidats n'opèrent pas toujours un contrôle suffisant de l'orthographe, de la grammaire et de la syntaxe avant de se présenter devant le jury. La maîtrise de la langue française reste une compétence essentielle du métier d'enseignant.

Concernant leurs prestations orales, les candidats utilisent leurs notes avec plus ou moins de détachement. Il convient de noter que certains candidats adoptent une posture consistant à lire leur diaporama ou leurs notes, ce qui nuit nécessairement à la prestation orale la rendant très monotone. La durée de la plupart des exposés se situe entre 25 et 35 minutes, ce qui est préférable plutôt que de procéder à des dilutions ou digressions inutiles. En revanche, une durée de moins de 20 minutes dénote généralement le manque d'inspiration des candidats qui reflète lui-même un manque de connaissances ou une réflexion insuffisante.

4. Conseils aux candidats

Si certains candidats parviennent à masquer leurs lacunes dans leur exposé, l'entretien avec le jury ne manque pas de les révéler. Il faut à nouveau rappeler qu'eu égard aux exigences du concours, les candidats doivent se présenter en maîtrisant avant tout les notions élémentaires du droit. On ne peut que leur conseiller, pour se faire, de lire ou relire des ouvrages de référence concernant l'introduction au droit. Une fois les fondamentaux maîtrisés, un approfondissement en droit des affaires et de l'entreprise devient possible.

Il est conseillé aux candidats de connaître les récentes évolutions législatives ou jurisprudentielles dans les domaines couverts par le programme du concours. Cependant, cette seule connaissance ne peut suffire sans maîtrise des notions fondamentales qui y sont associées. De plus, ces évolutions doivent pouvoir être replacées dans un contexte plus général. Il n'est par exemple pas suffisant de pouvoir citer certains apports de la loi PACTE sans savoir expliquer la distinction entre une entreprise et une société, ou encore sans distinguer clairement l'associé du salarié. Il n'est pas non plus opportun de laisser penser que le droit des obligations a été règlementé en 2016.

Concernant le déroulé de l'exposé, les mêmes conseils formulés les années précédentes peuvent être repris. Le jury attend une prestation structurée, analytique et démonstrative. Elle comprend une introduction, un développement, une conclusion.

L'introduction commence par une phase d'accroche qui situe le sujet dans son contexte, en montre l'intérêt voire l'actualité. Il convient ensuite de définir les termes du sujet en utilisant les notions

juridiques. Le recours à un dictionnaire usuel de la langue française ne suffit pas ; il est nécessaire de se référer à des dictionnaires spécialisés et de maîtriser précisément le vocabulaire juridique. Les candidats doivent s'interroger sur les enjeux et la portée du sujet. Ils énoncent la problématique qui ne saurait consister à répéter le sujet sous la forme interrogative ni à reprendre les éléments du plan retenu. L'introduction s'achève par l'annonce du plan. Celui-ci découle de la problématique et doit être justifié. On soulignera le soin qu'il convient d'apporter aux intitulés des parties. Ils doivent être courts, explicites et refléter la progression du raisonnement. Les différentes phases de l'introduction traduisent la réflexion menée par le candidat et doivent s'enchaîner de manière fluide et naturelle et ne pas être présentées comme les étapes juxtaposées d'un exercice scolaire.

Le développement, qui comprend généralement deux parties, chacune comptant deux sous-parties, doit être composé de manière équilibrée et ordonnée. Il doit être analytique et non simplement descriptif. Il est nécessaire de recourir à des chapeaux introductifs pour annoncer les sous-parties, voire des subdivisions supplémentaires. Concernant la conclusion, elle ne peut se limiter à un bref résumé des développements. Elle doit répondre à la problématique posée, prendre du recul par rapport au sujet et ouvrir des perspectives.

Les questions posées par les membres du jury ont pour objectif de mesurer l'étendue des connaissances des candidats. Les interrogations portent sur l'exposé, de manière à en apprécier la logique d'ensemble et à préciser ou approfondir certains points. Des questions simples permettent encore de vérifier que des notions de base en droit sont acquises. D'autres, plus complexes, conduisent à évaluer le niveau d'approfondissement et d'actualisation des connaissances. Outre l'exactitude des réponses, le jury apprécie l'effort de réflexion des candidats ainsi que leurs qualités de communication et de pédagogie. Ils doivent montrer la rigueur de leur pensée, leur capacité de structuration et de synthèse ainsi que leurs qualités d'écoute, de dynamisme et de réactivité. Il faut user d'un débit d'élocution modéré, sans hésitation, et d'une expression grammaticale correcte. Il arrive, naturellement, que les candidats ne connaissent pas les réponses à toutes les questions qui leur sont posées. Il leur est alors fortement conseillé soit de les rechercher en menant un raisonnement, soit d'avouer leur ignorance plutôt que d'affirmer, avec certitude, des solutions qui s'avèrent être fausses.

EXPOSÉ PORTANT SUR L'ÉCONOMIE

ÉPREUVE ORALE D'ADMISSION

1. Les résultats de la session 2022

	2021	2022	2023
Nombre de candidats :	125	139	128
Distribution des notes			
Moyenne	6,93	7,19	7,06
Note la plus élevée	20	20	17
Note la plus basse	0,5	1	1
Écart-type	5,03	4,98	4,51
Répartition des notes en effectifs			
Inférieures à 5	37,6 %	39,57 %	37,5%
Comprises entre 5 et moins de 10	40 %	33,81 %	30,46%
Comprises entre 10 et moins de 14	5,6 %	12,96 %	18,75%
Égales ou supérieures à 14	16,8 %	13,67 %	13,28%

La moyenne des notes obtenues par les candidats évalués en économie a légèrement baissé cette année. Elle s'établit à 7,08 cette année contre 7,19 en 2022, 6,93/20 en 2021, 7,29/20 en 2020, 6,49/20 en 2019 et 6,31 en 2018.

Le nombre de candidats a légèrement baissé, passant de 138 à 128 candidats.

La dispersion des notes reste élevée, l'écart-type étant de 4,27 cette année, quoique inférieure à celle de 2022 (4,98) contre 5,03 en 2021 et 4,88 en 2020. La note la plus haute attribuée est 16/20, tandis que la note la plus basse est 1/20.

17 candidats (soit 13,3 % des candidats contre 13,7% en 2022 et 16,7 % en 2021) ont proposé de très bonnes voire d'excellentes prestations (note supérieure à 14). Ils maîtrisaient les grands concepts de l'économie. Ils étaient en mesure de les illustrer et de les articuler autour d'une réflexion construite, rigoureuse et claire.

24 candidats (soit 18,75%) ont obtenu une note comprise entre 10 et 14. Ils étaient 18 candidats (soit 12,96 % du total contre 5,6 % en 2021 et 16,3 % en 2020) ont obtenu une note comprise entre 10 et 14/20. Leurs exposés étaient pertinents et les réponses aux questions étaient satisfaisantes. Néanmoins, leur travail manquait parfois de précision ou ne traitait le sujet que partiellement.

39 candidats (soit 30,46%) ont proposé des prestations honorables (note comprise entre 5 et 10). En 2022, ils étaient 47 candidats (soit 33,81% contre 40% en 2021 et 31,91% en 2020) Ils n'ont

souvent traité que très partiellement le sujet, mais les réponses aux questions ont montré certaines qualités de réflexion.

Enfin, 48 candidats ont obtenu une note inférieure à 5. Ils étaient 55 (contre 47 en 2021) candidats (39,57% contre 37,6% en 2021 et 35,46% en 2020). Les lacunes étaient bien trop importantes, les exposés parfois hors-sujet ou mal construits, et les réponses aux questions étaient très insuffisantes. Nous invitons ces candidats à lire très attentivement la section « conseils aux candidats » ci-dessous, et à recentrer leur travail autour des concepts fondamentaux de l'économie.

2. Les sujets

2. Les sujets

2.1- Présentation des sujets

Epargne et bien-être
Politique monétaire et gestion des risques financiers
Peut-il y avoir trop de finance dans l'économie ?
Le retour de la rareté
Pouvoir d'achat et environnement
La force du dollar
Assistons-nous au retour de la stagflation ?
L'efficacité de la lutte contre la pauvreté

2.2- Analyse des sujets

Les sujets proposés s'appuyaient largement sur les thématiques complémentaires traitées au niveau master mais ils pouvaient aussi faire appel à des éléments de connaissances fondamentales en économie ; avec un ancrage fort dans l'actualité.

Les sujets ne pouvaient et ne devaient être traités en l'état en reprenant tout ou partie d'un document existant : l'épreuve est avant tout un exercice de réflexion, il ne s'agit pas de faire ou de reprendre un cours ou un corrigé, mais il faut respecter un plan de dissertation.

De même, il n'est pas question de réinterpréter ou de réécrire un sujet, par la substitution d'un concept par un autre par exemple (ex : les inégalités ne sont pas équivalentes à la pauvreté, le financement n'est pas la politique monétaire).

Ces sujets exigeaient de savoir articuler les concepts, les théories et les raisonnements pour répondre à une problématique. La maîtrise des principaux mécanismes de la macroéconomie et des grandes fonctions devait être démontrée. Les connaissances microéconomiques étaient également attendues : il fallait aussi être en mesure de comprendre le fonctionnement d'un marché, la fixation d'un prix et l'allocation des ressources qui en découle.

Les sujets sont définis de façon que le candidat puisse toujours mobiliser des éléments du programme et les intégrer dans une analyse du sujet plus globale.

3. Le traitement des sujets par les candidats

3.1- Commentaires sur le fond

Le jury constate un effort d'apprentissage mené par de nombreux candidats portant notamment sur

les concepts et théories relatifs aux thèmes au programme. Cependant, il regrette, cette année encore, que certains candidats aient abusivement remodelé leur sujet afin de le faire correspondre à des fiches, des documents, des exposés dont ils disposaient. Les plans trop proches de fiches contenues dans les malles sont aisément repérables par le jury, soit parce qu'ils sont repris in extenso par les candidats, soit parce que la phase de questions révèle une absence de maîtrise des connaissances présentes dans l'exposé. Un tel manque d'implication a été logiquement pénalisé.

Les candidats doivent également veiller à présenter en introduction des éléments d'histoire de la pensée et d'histoire des faits dans des proportions suffisantes mais sans pour autant se limiter à cela et à vider le développement de son contenu. Parfois, les candidats reprennent les éléments cités en introduction, faute d'autres arguments, ce qui trahit une connaissance très parcellaire des théories et mécanismes attendus. Les connaissances doivent être actualisées pour permettre aux candidats de ne pas revenir sur les auteurs ou faits cités en introduction tout au long du développement.

De plus, une bonne maîtrise des théories keynésienne et néoclassique demeure un préalable indispensable pour aborder cette épreuve. Ces éléments fondamentaux constituent un cadre d'analyse utile et pouvant être mobilisé pour répondre à des questions contemporaines et plus factuelles dans leur formulation, ou encore pour aborder sereinement la phase d'entretien avec le jury.

Le jury invite également les candidats à bien étudier les hypothèses associées aux différentes théories pour ne pas les opposer de façon caricaturale et pouvoir comprendre leurs apports respectifs : par exemple, les conclusions du modèle keynésien simplifié découlent notamment des hypothèses de rigidité des prix et de fermeture des économies, ce que tous les candidats n'ont pas intégré.

Le jury rappelle enfin aux candidats d'être particulièrement prudents dans les références théoriques mobilisées dans l'exposé / dans leur diaporama : toutes ces références doivent être maîtrisées, car le jury y revient souvent et s'étonne de constater que certaines théories sont citées sans être connues par le candidat.

Ainsi, il est déroutant de voir un candidat mentionner la théorie du consommateur et ne pas connaître les concepts de courbe d'indifférence ou de taux marginal de substitution.

Conformément aux préconisations des précédents rapports, les candidats ont été fréquemment interrogés sur un ou plusieurs graphiques. Le graphique du marché concurrentiel a souvent été correctement représenté mais quelques candidats commettent des erreurs sur les axes, ce qui témoigne d'un manque de préparation. Ils obtiennent alors des résultats aberrants lorsque le jury pose des questions simples de statique comparative, sans parvenir à identifier le problème. Par contre, très peu de candidats sont en mesure d'expliquer la détermination d'un équilibre en monopole ou de représenter les surplus associés. La comparaison par rapport au modèle de référence en concurrence parfaite est pourtant utile pour comprendre le rôle du pouvoir de marché des entreprises sur le prix et la quantité à l'équilibre et les conséquences sur le bien-être collectif. Le jury attend que les candidats connaissent les graphiques incontournables en lien avec les différentes thématiques du programme, au-delà de la courbe de l'offre et de la demande.

3.2- Commentaires sur la forme

Dans l'ensemble, les candidats respectent les attentes du jury en proposant une introduction ponctuée par une problématique, suivie d'un plan structuré en deux parties.

Le jury rappelle que les lauréats du concours sont amenés à devenir des enseignants du second degré. À ce titre, il n'est pas acceptable que certains d'entre eux se contentent de lire leurs notes

entièrement rédigées sans faire d'effort de communication. De même, les diapositives ne sauraient être davantage qu'un support permettant au jury de suivre le raisonnement des candidats. Elles doivent reprendre les titres des parties et sous-parties ainsi que quelques points clés qui seront développés par le candidat. Le diaporama n'est en aucun cas un support de lecture pour le candidat. Le jury déplore que certains d'entre eux présentent des supports intégralement rédigés.

Par ailleurs, nous invitons les candidats à relire leurs diapositives avant leur passage à l'oral. Les fautes d'orthographe pourraient aisément être évitées en utilisant les correcteurs disponibles dans leur suite logicielle.

Les problématiques ou les titres trop longs sont bien souvent si mal rédigés qu'ils n'ont plus aucun sens dans la langue française.

Lors de la phase de questions, et à moins que le jury ne le propose explicitement au candidat, il est demandé au candidat de tenter de répondre sans utiliser ses notes. Le jury cherche à valoriser les connaissances que possède le candidat et non celles qui sont écrites sur ses feuilles. De même, si le jury demande au candidat de représenter un graphique, il est attendu que le candidat puisse le tracer et l'expliquer avec pédagogie sans s'appuyer sur ses notes.

Le jury invite les candidats à rester concentrés jusqu'à la fin de l'épreuve et tenter de construire une réflexion logique et structurée, y compris lorsqu'ils se sont sentis en difficulté sur certaines questions. L'humilité est aussi une qualité attendue d'un enseignant. Il est préférable de dire sans détour que l'on ne connaît pas la réponse à une question posée, plutôt que d'énoncer avec un ton péremptoire une affirmation totalement erronée.

Toutefois, il faut oser un raisonnement que l'on n'est pas certain de maîtriser parfaitement. Le jury évalue la capacité du candidat à raisonner en termes économiques. Le candidat doit rester à l'écoute du jury lorsque ce dernier essaye de construire le raisonnement avec lui et il doit donc saisir cette opportunité.

4. Conseils aux candidats

Le jury tient à rappeler ici quelques conseils fondamentaux pour la préparation à l'épreuve orale.

La durée de l'exposé

Lors de leur oral d'économie, les candidats disposent de 40 minutes maximum pour présenter leurs éléments de réflexion. Puis, le jury leur pose des questions durant 20 minutes maximum.

Nous rappelons aux candidats que la durée de 40 minutes d'exposé n'est pas une durée cible mais une durée maximale. Un exposé de 40 minutes ne se justifie que par son exceptionnelle qualité. Dans tous les cas, le jury attire l'attention des candidats sur la densité de l'exposé. Il est inutile de délayer à l'excès pour atteindre la durée maximale, cela serait contre-productif. Une cible de 30 minutes nous semble acceptable. Une introduction de 20 minutes est donc bien trop longue.

L'analyse du sujet

Les candidats doivent décortiquer le sujet qui leur est proposé. Il faut en comprendre les enjeux et proposer une problématique sans dénaturer le sujet initial. Ainsi, il peut être pertinent de consacrer un peu de temps à la réflexion et à la problématisation en lien avec le sujet posé (phase de remue-méninges) en se détachant, dans un premier temps, des éléments contenus dans leurs malles.

Il est impératif de définir précisément les termes du sujet, mais il est inutile de définir ceux qui ne relèvent pas du vocabulaire économique. Cette analyse du sujet doit permettre aux candidats de réfléchir aux connaissances mobilisables ainsi qu'à leur articulation autour du sujet.

La construction de l'introduction

L'introduction doit être suffisamment précise pour comprendre la signification des termes du sujet et en identifier les enjeux. Toutefois, il ne faut pas tomber dans l'excès inverse et apporter des éléments de réponse trop précis sur le sujet dès l'introduction. Le risque d'arguments redondants serait important et le jury peut être amené à penser que le reste du travail est superflu.

La structure de l'exposé

Un oral ne peut être un simple catalogue d'auteurs ou une succession d'arguments sans cohérence d'ensemble. Les candidats doivent définir une trame qu'ils suivront lors de leur passage. Cette logique doit être évidente pour le jury, et elle va rendre l'ensemble plus clair et plus rigoureux.

Concernant le plan, il est préférable d'éviter les intitulés de parties de type « manuel de cours » qui pourraient être utilisés quel que soit le sujet. Mais cela ne signifie pas non plus qu'il faille tomber dans l'excès inverse en proposant des titres trop longs qui alourdiront la présentation, au risque de perdre le sens de son propos. Un titre doit être clair, synthétique, et traduire en quelques mots l'idée générale développée dans la partie ou la sous-partie.

Les arguments mobilisés dans le développement

Il est attendu des candidats qu'ils maîtrisent les fondamentaux en microéconomie, en histoire de la pensée économique, en comptabilité nationale et en macroéconomie. Sans cela, aucun raisonnement rigoureux ne peut être élaboré. Les ouvrages d'introduction à l'économie, ou les précis d'économie ne manquent pas. Leur lecture est un préalable indispensable, avant toute investigation de domaines économiques plus précis. Le jury a pu trouver dans certains exposés des théories très contemporaines et aucune maîtrise des raisonnements élémentaires. Ainsi, la recherche de la maîtrise des modèles « de base » en micro et macroéconomie doit être le premier investissement réalisé par les candidats.

Une fois les fondements de l'analyse économique assimilés, il est recommandé aux candidats d'actualiser leurs connaissances théoriques, notamment sur les thématiques complémentaires au niveau master, qui sont fortement valorisées par le jury. Les candidats doivent être capable d'expliquer certains des travaux réalisés par des économistes au cours des 50 dernières années. Par contre, s'il existe des auteurs ou théories très en vogue (Thomas Piketty, théorie de la croissance endogène...), rappelons qu'ils ne sont pas nécessairement pertinents pour l'ensemble des sujets proposés. De même, il est déconseillé aux candidats de s'aventurer à mobiliser des références récentes qui seraient présentes sur d'éventuels corrigés mais qu'ils ne maîtriseraient pas.

Les documents auxquels les candidats ont accès dans leur malle peuvent permettre d'identifier des arguments pertinents pour traiter le sujet. Pour être utiles, ces documents doivent avoir été travaillés au préalable, pour que les arguments puissent être développés avec rigueur. En outre, le jury souhaite rappeler aux candidats que leur exposé doit répondre précisément au sujet à traiter. Il est donc vivement déconseillé de reprendre en l'état un éventuel corrigé qui leur aurait été distribué lors de leur préparation au concours.

Les graphiques et leur présentation

Les candidats doivent maîtriser les graphiques fondamentaux de l'analyse économique, qu'ils pourront notamment être amenés à présenter à des élèves s'ils enseignent dans des formations post-baccalauréat. Il n'est pas attendu de maîtriser les graphiques les plus complexes, comme par exemple la concurrence monopolistique, la discrimination de second degré en monopole ou le modèle AS-AD en économie ouverte. Par contre, les candidats doivent être capables de mobiliser des graphiques relativement simples : représenter les effets de chocs exogènes sur l'offre et la

demande dans un marché en « concurrence pure et parfaite », les conséquences d'une politique économique dans le modèle IS/LM ou IS/LM/BP, une situation de trappe à liquidité, un équilibre général dans une économie d'échange à deux biens et deux agents, la détermination du prix dans un monopole simple...

En tant que futurs enseignants, les candidats sont appelés à faire preuve de pédagogie lors de la présentation des graphiques : ils ne doivent pas oublier de préciser les axes des abscisses et des ordonnées, présenter chaque courbe ou figure utilisée et expliquer les mécanismes économiques associés au graphique à travers un raisonnement progressif (ex : déplacement d'une courbe, explication et modification de la pente d'une droite, lien entre pente et élasticité, etc.). Il est conseillé aux candidats de s'entraîner à présenter des graphiques en amont de l'épreuve pour se familiariser avec cet exercice.

Si le jury engage le candidat à conduire un raisonnement graphique, il est préférable pour le candidat de se prêter à l'exercice, même s'il n'est pas sûr de visualiser d'emblée l'évolution demandée. L'oral d'économie est aussi l'occasion de tester la capacité des candidats à réfléchir, à rebondir sur les indications du jury et à corriger d'éventuelles erreurs qui seraient signalées. Le refus de s'engager dans un tel processus en espérant d'autres questions plus clémentes est une mauvaise stratégie et ne correspond pas à l'attitude attendue lors des oraux.

La place des faits économiques

Les candidats doivent être capables d'illustrer certains de leurs arguments par une donnée, une tendance, un fait historique... Ces illustrations proviennent d'organismes de recherche et/ou de collecte de données (Banque Mondiale, FMI, CEPIL, INSEE, OCDE, OFCE...), de manuels d'histoire des faits économiques, ou bien encore d'analyses conjoncturelles.

Les candidats doivent être en mesure de situer le contexte historique et économique des œuvres économiques les plus importantes. Mais il est aussi indispensable de connaître les principaux événements économiques qui se sont produits depuis le début du vingtième siècle, ainsi que les grandes tendances depuis la première révolution industrielle.

Toutefois, ces faits ne sauraient constituer des arguments en tant que tels. Aussi, il est indispensable que chaque idée s'appuie sur un concept ou un mécanisme plus général.

**ÉPREUVE DE CAS PRATIQUE DANS LA SPÉCIALITÉ
CORRESPONDANT À L'OPTION CHOISIE
OPTION A : ADMINISTRATION ET RESSOURCES HUMAINES**

1. Les résultats de la session 2022 :

	2020	2021	2022	2023
Nombre de candidats auditionnés :	57	53	56	57
Distribution des notes				
Moyenne	10,6	10,3	8,77	8,15
Note la plus élevée	20	20	19	20
Note la plus basse	3	2	1	1
Écart-type	5,42	5,24	5,03	4,76
Répartition des notes en effectifs				
Inférieures à 5	9 (15,79 %)	8 (15,09 %)	13 (23,21 %)	13 (22,8%)
Comprises entre 5 et moins de 10	18 (31,58 %)	18 (33,96 %)	23 (41,07 %)	24 (42,1%)
Comprises entre 10 et moins de 14	11 (19,30 %)	10 (18,87 %)	9 (16,07 %)	13 (22,8%)
Égales ou supérieures à 14	19 (33,33 %)	17 (32,08 %)	11 (19,64 %)	7 (12,28%)

La moyenne est très inférieure à celle de l'année précédente. La part des notes égales ou supérieures à 10 représente pour cette session 35%. La part des notes inférieures à 5 représente 23% des notes attribuées. Le jury a utilisé une échelle de notation large et l'écart type cette année est de 5,03 ce qui montre la volonté du jury d'utiliser l'ensemble de l'échelle de notation pour hiérarchiser les prestations orales.

Comme l'année précédente, le jury a constaté de nouveau un effort de la part d'une majorité des candidats pour respecter les attendus de l'épreuve. La lecture attentive des rapports de jury des années précédentes et notamment les conseils proposés aux candidats pour réussir ont été mis en pratique par un nombre significatif de candidats. Cependant, les notes peu élevées mettent en évidence des problèmes de fond conséquents, des insuffisances théoriques et une structuration des idées souvent partielle, limitée et confuse. Il convient, comme chaque année, de rappeler les exigences de l'épreuve afin que les candidats prennent conscience qu'une préparation sérieuse est incontournable pour réussir cette épreuve orale d'admission.

2. Les sujets

2.1- Présentation des sujets

Les six sujets retenus lors de cette session ont pris appui sur des cas soulevant des problématiques d'administration et de gestion des ressources humaines au sein d'organisations diverses.

Les thématiques suivantes ont été proposées :

- Le respect des obligations légales relativement au nombre de salariés handicapés dans un site sidérurgique.
- La mise en place d'une organisation du travail en « flex office » au siège social et d'un management collaboratif dans les centres techniques dans une société d'entretien automobile.
- Le recours à la mobilité internationale comme outil de fidélisation des salariés et de diffusion de la culture d'entreprise, dans une entreprise de conditionnement de légumes.
- Le management du télétravail dans une entreprise de transport et de logistique.
- La prise en compte des salariés seniors dans une entreprise de commerce et de distribution.
- Le recrutement de salariés seniors dans une entreprise de transport en commun.

Ces sujets ont permis aux commissions d'évaluer les candidats sur leurs capacités :

- à définir des concepts et à poser une problématique cohérente dans le champ de l'administration et de la gestion des ressources humaines au regard des problèmes soulevés dans les cas proposés,
- à structurer leurs idées et à proposer un plan et une démonstration cohérente pour proposer des solutions RH pertinentes
- à construire une argumentation réfléchie en adéquation avec le sujet posé,
- à mobiliser des apports théoriques solides, variés et pertinents en adéquation avec les problèmes RH soulevés dans les cas pratiques,
- à utiliser et à maîtriser des cadres théoriques classiques et récents adaptés aux problématiques de l'administration et de la gestion des ressources humaines,
- à argumenter et à contextualiser des solutions opérationnelles,
- à expliquer et à justifier avec précision leurs choix dans le contexte proposé,
- à démontrer des qualités communicationnelles lors de l'exposé et de la phase d'échange avec les membres du jury.

2.2- Analyse des sujets

Les sujets proposés présentent des informations sur la ou les organisation(s) étudiée(s), notamment par le biais d'un contexte professionnel détaillé et des annexes. Ces données doivent être prises en compte par le candidat pour proposer des solutions pertinentes et adaptées aux problèmes RH soulevés dans le cas. Les questions orientent le candidat dans le traitement du sujet sans l'enfermer dans une démarche standardisée.

Le candidat est souvent positionné comme consultant RH. Cette posture favorise une prise de recul cohérente avec le concours de l'agrégation.

Chaque sujet incite les candidats à réfléchir sur un ensemble de problématiques possibles d'administration et de gestion des ressources humaines.

Les membres du jury évaluent notamment :

- la cohérence de la démarche présentée dans le champ disciplinaire de cette épreuve,
- la justification des choix et des solutions proposées par le candidat,
- l'application pertinente des outils RH proposés par le candidat,
- la capacité à communiquer de manière efficace
- la capacité à prendre appui sur des apports théoriques pour justifier la démarche d'analyse et les solutions RH envisagées

Il convient de rappeler que le candidat doit être en mesure de proposer des outils concrets et adaptés au contexte du sujet. La mobilisation pertinente des théories classiques et récentes est aussi un élément important d'évaluation. De plus, le traitement du cas nécessite aussi de prendre appui sur une dimension juridique et communicationnelle qui ne doit pas être écartée par les candidats.

Le candidat doit être prêt à aborder tout type de contexte : PME ou grande entreprise, nationale ou internationale, filiales d'un groupe ou groupe en entier... À la diversité des organisations proposées doivent correspondre une analyse de la situation et des propositions adaptées et justifiées. Les solutions RH ne s'appliquent pas de manière uniforme et homogène à tout type d'organisation. Le candidat doit être capable de sélectionner les solutions réalistes et de justifier le refus de choisir celles qui ne le seraient pas ou d'adapter des solutions plus éloignées du contexte à celui-ci.

3. Le traitement des sujets par les candidats

3.1- Commentaires sur le fond

Un grand nombre de candidats a structuré son argumentation en proposant :

- une introduction composée d'une accroche, d'éléments clés du contexte et de l'organisation, des définitions de termes et de concepts majeurs
- une problématique,
- un plan apparent en deux parties avec deux à trois sous-parties
- une conclusion

Il convient de souligner qu'un nombre significatif de candidats a su mettre en évidence des problématiques pertinentes et une dimension analytique du plan proposé.

Cependant, certains candidats ont effectué une lecture erronée du sujet, proposant des exposés incomplets, limités et/ou en partie hors sujet. Il faut rappeler que l'analyse préalable du sujet et sa délimitation doivent prendre appui sur l'ensemble des éléments qui composent le sujet. A cet égard, le candidat doit procéder à une lecture très attentive du contexte et des annexes fournis. Il ne s'agit pas, pour le candidat, de procéder à un traitement partiel du sujet en effectuant un choix arbitraire afin de traiter tel ou tel aspect du sujet et en omettant une partie des données du contexte proposé.

Certaines prestations orales ont proposé en introduction ou en conclusion des citations, des extraits de textes d'auteurs, des exemples tirés d'autres entreprises. Cependant, ces propositions ne doivent être artificiellement délivrées aux membres du jury ; elles doivent avoir un sens et s'inscrire dans une argumentation pertinente au regard des problèmes soulevés par le cas.

Les membres du jury ont relevé que certains candidats semblaient appliquer une grille de lecture générale préparée à l'avance, sans discernement et sans tenir compte de la spécificité du contexte proposé. Le jury attend des candidats une analyse et des propositions en adéquation avec le contexte du sujet et une contextualisation de leur réflexion. Les intitulés des parties et des sous parties permettent souvent de mesurer ce degré de contextualisation et de repérer les plans préconçus et hors contexte. La lecture attentive du contexte proposé est, une fois encore, une clé incontournable pour cerner les enjeux du cas.

Les candidats ne doivent pas perdre de vue que l'ensemble des points du programme peuvent être abordés en matière d'administration et de gestion des ressources humaines (GRH) et de communication. Comme chaque année, il est important de rappeler que l'aspect juridique est sous-jacent à chaque exposé. Systématiquement, dans chaque sujet, des éléments juridiques et réglementaires appliqués à la gestion des ressources humaines sont présents. Le candidat doit les intégrer dans sa réflexion.

L'ensemble des sujets proposaient explicitement aux candidats de « *mobiliser des grilles de lecture théoriques récentes et adaptées afin d'analyser la situation et de proposer des améliorations pertinentes et réalistes* ». Cet élément est incontournable dans la présentation de l'exposé. Quelques candidats ont proposé une analyse dépourvue de références théoriques, ce qui n'est pas admissible pour le concours de l'agrégation. En effet, les candidats doivent être capables d'inscrire de manière réfléchie et pertinente des concepts théoriques et/ou des auteurs dans leur analyse et leur argumentation. Bien entendu, il faut cibler des apports théoriques en relation avec le contexte et la problématique du sujet. L'exercice ne consiste pas simplement à énumérer des auteurs mais à utiliser les apports théoriques dans une logique argumentative qui permet de consolider l'analyse ou les solutions proposées. Le cadre théorique mobilisé doit être parfaitement maîtrisé par le candidat et en relation avec le programme de la discipline. Le recours à des auteurs implique toujours de démontrer explicitement en quoi leurs travaux peuvent aider à mieux appréhender le contexte du cas et à en analyser les enjeux. Cet appui théorique est incontournable et témoigne de la qualité du travail de préparation et de révision engagé par le candidat. Là encore, il convient de souligner l'importance d'une mise à jour permanente des connaissances théoriques. Certains candidats se sont appuyés sur des bases théoriques limitées, dépassées sans tenir compte de l'évolution des connaissances en la matière ou sur des auteurs pouvant être cités dans quasiment n'importe quel type de sujet, et qui peuvent donc l'être, mais qui auraient dû être accompagnées d'autres théories plus à même de répondre spécifiquement au cas posé.

Les sujets proposés invitaient les candidats à réaliser un diagnostic opérationnel et à mettre en place des outils d'analyse des pratiques de gestion des ressources humaines dans des contextes spécifiques. Les contextes proposés ne sont pas seulement des prétextes à la mise en œuvre d'outils standardisés mais nécessitent une interrogation préalable sur les types d'outils pertinents à proposer pour élaborer une solution RH réaliste et pérenne. Le jury est sensible à la pertinence des outils proposés et à la justification des choix opérés par le candidat. C'est dans la seconde partie de l'épreuve que l'échange avec les membres du jury permettra au candidat d'expliquer, de justifier, de compléter ou de relativiser sa ou ses propositions. Les candidats doivent saisir cette

opportunité de dialogue et de regard distancié et ne pas se contenter d'une simple répétition des propos antérieurement tenus lors de l'exposé. En effet, les candidats doivent dévoiler leur capacité à adopter différents points de vue et à prendre du recul pour relativiser l'efficacité des solutions proposées, et le cas échéant pour en proposer de nouvelles.

Les très bons candidats ont proposé un exposé et un échange avec les membres du jury qui ont permis de mettre en évidence une hauteur de vue, une prise de recul sur le cas étudié en dépassant une simple analyse rationnelle ; ce type de candidat a su aussi créer une symbiose entre une argumentation théorique solide et maîtrisée et des solutions RH pertinentes et opérationnelles. Lors de l'échange, les bons candidats ont été en capacité à identifier et à apprécier les limites ainsi que les difficultés de mise en œuvre des certaines solutions RH.

Lors de l'échange avec les membres du jury, les candidats doivent toujours s'interroger sur le sens et la portée des questions posées et proposer des réponses réfléchies en adéquation avec les attentes sous-entendues par le questionnement. Le candidat doit faire preuve de discernement, de mesure dans ses propos pour construire une réponse argumentée, précise et pertinente. En effet, certaines questions appellent des réponses concises quand d'autres nécessitent des développements plus approfondis. Certains candidats essayent de mettre en place une stratégie de communication pour gagner du temps en développant de manière excessive et inadéquate leur réponse. Cette stratégie n'est pas forcément opportune pour montrer ses qualités d'écoute et son sens de la communication. Le candidat doit faire preuve d'écoute active pour ajuster la qualité et le développement de sa réponse à la question posée.

Il faut rappeler au candidat que cette deuxième partie de l'épreuve est un moment d'échange et de dialogue qui doit s'instaurer entre le candidat et la commission. Le but est de mesurer les capacités du candidat à justifier, à argumenter, à communiquer, à expliquer sa démarche et ses propositions. Le questionnement est varié et divers : argumentation et justification de la problématique ou du plan proposé, vérification de la maîtrise des connaissances théoriques et des auteurs, principes de base de la GRH et de la communication, justification et évaluation des solutions proposées, définition de concepts clés... L'échange avec les membres du jury est une incitation pour le candidat à exposer une réflexion personnelle construite et argumentée à travers une communication fluide et efficace.

3.2- Commentaires sur la forme

L'ensemble des candidats a respecté les règles de l'épreuve et notamment le temps imparti à l'exposé. Néanmoins, il convient de rappeler que la qualité de l'exposé n'est pas systématiquement liée à la durée. En effet, les membres du jury rappellent aux candidats que les 40 minutes d'exposé constituent une durée maximale. Cette année encore, certains candidats ont proposé en 30 minutes un exposé structuré, pertinent et argumenté qui leur a permis de réussir l'épreuve. A contrario des candidats ont pu faire un exposé qui a dû être arrêté par les membres du jury pour ne pas dépasser la durée maximale, sans que la pertinence de leur exposé ne justifie une telle durée. Il paraît cependant complexe de proposer un traitement du sujet satisfaisant en seulement une vingtaine de minutes comme les membres du jury ont pu trop souvent le constater cette année. Il faut aussi préciser que l'exposé est un exercice de communication orale qui nécessite de la conviction, de la rigueur et du dynamisme. Cela implique une élocution claire, convaincante et dynamique.

La majorité des candidats a montré des qualités d'écoute et de communication lors de l'échange avec le jury. Bien entendu, cet échange s'effectue dans le cadre d'un concours et le questionnement permet d'évaluer les capacités du candidat au regard des attendus de l'épreuve. C'est l'occasion pour le candidat de construire une communication positive avec le jury en faisant preuve d'écoute, de clarté, de pédagogie et d'ouverture d'esprit.

Globalement, les supports proposés ont répondu aux exigences de qualité attendues par le jury (pertinence, clarté, forme, syntaxe...), le jury a cependant pu constater cette année de nombreuses coquilles (fautes d'orthographe, noms d'auteurs mal écrits...) dans les supports, ce qui laisse à penser que les candidats ne prennent pas le temps de les relire avant de les exposer devant le jury. Cela dénote un certain manque de sérieux, ce qui entache la qualité de la communication proposée. Ces supports doivent venir éclairer les propos du candidat. Ils ont pour but de présenter un plan, d'appuyer une démonstration, d'étayer un argument ou d'apporter une synthèse de la démonstration effectuée à travers par exemple un schéma conceptuel, un graphique, le descriptif d'un outil, un tableau.... Les supports apportant des éléments d'explication et de compréhension doivent être privilégiés par rapport à des supports plus descriptifs. Le support ne doit pas être l'occasion de procéder à une lecture linéaire des diapositives proposées. C'est un point de départ à une argumentation approfondie qui doit permettre de construire une véritable démonstration, reposant sur des bases théoriques et opérationnelles.

4. Conseils aux candidats

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

- d'analyser avec soin l'ensemble du sujet afin d'identifier le contexte, la nature exacte du questionnement, la problématique, les enjeux ;
- de définir les termes et les concepts majeurs du sujet ;
- de formuler explicitement une problématique contextualisée qui concerne le champ de la GRH ou de la communication ;
- de proposer un plan structuré, réfléchi et s'inscrivant dans une démarche argumentative et contextualisée ;
- de mobiliser des connaissances conceptuelles et théoriques adaptées au contexte du sujet et aux solutions préconisées ;
- de maîtriser les auteurs de références de la discipline ;
- de proposer des solutions opérationnelles, pertinentes et justifiées au regard du contexte du cas ;
- de soigner la communication orale durant toute la durée de l'épreuve (aptitude à capter l'attention de l'auditoire, écoute attentive, ouverture d'esprit, qualité de la communication (registre de langage, clarté, fluidité) ;
- de mettre en évidence des capacités à analyser, à expliquer, à justifier, à argumenter et à convaincre ;

☛ de démontrer une maîtrise suffisante des différents éléments du programme.

Le jury a pour mission de recruter des professeurs : il ne peut qu'être attentif aux qualités pédagogiques mises en œuvre à travers l'exposé

5. Exemple de sujet

Le sujet reproduit à la page suivante est l'un des cas proposés durant cette présente session.

Pour des raisons de confidentialité, certaines données contenues dans ces sujets ont été modifiées et des éléments de fiction ont été introduits

VEGE SAIN (VGS)

VEGE SAIN (VGS) est une entreprise familiale plus que centenaire qui a vu le jour dans le Nord de la France. D'abord centrée sur la conserve de légumes, cette entreprise n'a cessé de croître et de se développer, en France et en Europe. Son expansion rapide s'est organisée autour de la notoriété de la marque et d'un savoir-faire reconnu. Aujourd'hui, le management de l'entreprise est assuré par la 7^{ème} génération des fondateurs. L'entreprise, cotée en bourse, se caractérise par cette forte présence familiale, ce qui lui confère une identité forte.

Leader en Europe, ses trois segments d'activités sont :

- la conserve,
- le surgelé,
- le frais élaboré (les salades préemballées et les salades traiteur).

Ces différents marchés, d'abord basés sur les concepts de santé, de nutrition, d'équilibre alimentaire, ont ensuite bénéficié des valeurs modernes de praticité, de facilité d'utilisation, de rapidité.

Pour conforter sa position, l'entreprise dispose d'actifs agricoles et industriels pour une production multi-locale, et d'un centre d'expertise et d'innovation pour la mise au point des recettes et emballages. Les produits de la marque font l'objet d'un contrôle qualité strict, d'une vraie créativité et de la plus grande fraîcheur.

Les années 2000 ont vu l'accélération du développement de l'entreprise à l'international et le renforcement de l'organisation en trois zones géographiques : Amériques, Europe et Russie/Eurasie. Chaque zone fonctionne désormais en Business Unit (BU) et se spécialise par marchés. L'entreprise prend la forme d'une organisation transnationale qui a vocation à décider globalement tout en restant locale.

VGS en quelques chiffres :

- CA 2022 : 2.9 milliards d'euros
- 30 usines
- 14 000 collaborateurs dont 3 000 en France
- 3 000 partenaires agricoles

Engagements :

VGS est portée par une démarche RSE forte et un triple engagement : la préservation de la planète, le développement d'une alimentation végétale, le bien-être de l'Homme. L'entreprise a l'ambition de devenir une entreprise à impact économique et social positif pour l'ensemble de ses parties prenantes. C'est dans ce cadre qu'elle ambitionne d'obtenir d'ici 2025 la certification B Corp, qui sera créatrice de valeur ajoutée.

La marque employeur :

Il s'agit d'un véritable enjeu pour VGS : l'entreprise veut attirer les talents, mais surtout les fidéliser et en faire de vrais ambassadeurs. Pour répondre à ces enjeux, l'entreprise développe l'expérience collaborateur, en mettant en place des actions comme des onboarding de qualité. Elle souhaite également proposer à chacun de ses collaborateurs, dans tous les pays où l'entreprise est implantée, un accès à un dispositif de protection sociale aligné sur les attendus du groupe et les pratiques des différents pays. Enfin elle encourage la mobilité locale et internationale et a l'objectif de pourvoir au moins 50 % des postes grâce à la mobilité interne d'ici à deux ans (contre 10 % actuellement). Elle devra pour ce faire adopter une politique de mobilité internationale afin de transmettre sa culture et ses valeurs dans toutes ses filiales.

En tant que spécialiste des questions RH dans un cabinet de conseil, vous êtes chargé(e) d'accompagner le responsable rémunération et mobilité de VGS dans la conduite de ses missions.

Pour cela, vous commencerez à analyser la situation en faisant ressortir les enjeux liés aux différents chantiers, ainsi que les points de vigilance. Puis vous proposerez des préconisations opérationnelles sur les points suivants :

1) Un ensemble de recommandations pratiques en matière de rémunération, qui puisse convenir à tous les pays dans lesquels VGS est implantée, comprenant de nouveaux critères d'attributions des bonus, ainsi que des éléments périphériques adaptés aux besoins des collaborateurs.

2) Un plan d'accompagnement pratique à l'expatriation des collaborateurs, de manière à encourager et réussir la mobilité internationale.

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

ANNEXE 1 : LA CERTIFICATION B CORP

B Corp est un label reconnu internationalement, aujourd'hui considéré comme le plus complet en termes d'impact social, environnemental et sociétal.

Pour devenir B Corp, l'entreprise doit avoir des objectifs sociaux ou environnementaux clairs et précis. Elle doit aussi être gérée de façon transparente et se montrer responsable à l'égard de ses parties prenantes.

La démarche B Corp s'appuie sur un questionnaire en ligne gratuit et ouvert à toutes les entreprises, quels que soient leur taille ou leur secteur d'activités : le "Business Impact Assessment" ou "BIA". Il permet de mesurer à la fois l'impact des opérations et celui du modèle d'affaires. Les entreprises les plus avancées peuvent ensuite demander la labellisation "Entreprise B Certifiée".

Le label est géré par l'ONG B Lab, qui certifie les entreprises souhaitant s'engager dans cette voie. De l'égalité salariale au travail des enfants, en passant par la transparence ou les questions de gouvernance, la certification examine plus de 200 critères dans 5 domaines : la gouvernance, les collaborateurs, les communautés, l'environnement et les clients. 80 points sont nécessaires pour être reconnu B Corp.

Source : site B Corp

<p style="text-align: center;">ANNEXE 2 : EXTRAIT INTERVIEW DU RESPONSABLE RÉMUNÉRATION ET MOBILITÉ DE VGS PAR UN MAGAZINE SPECIALISÉ</p>
--

Depuis deux ans, j'ai rejoint VGS, et je suis en charge de la partie rémunération, avantages sociaux, mobilité et toute la partie data analytics. Je dispose d'une équipe de quatre personnes, ce qui est assez peu, une sur chacun des domaines à gérer : la partie rémunération, avantages_sociaux, la mobilité et le contrôle de gestion.

En termes de politique de rémunération à l'international, comment vous renseignez-vous sur les pratiques locales ? Est-ce que vous avez des relais dans chaque pays ?

Nous sommes organisés en Business Units géographiques Europe et Amériques. Sur chacun de ces périmètres, nous sommes organisés d'un côté en produits conserve et surgelé et de l'autre côté, la partie frais. J'ai un correspondant RH sur chacun de ces périmètres, ce qui permet d'avoir de nombreuses remontées d'informations pour comprendre quelles sont les pratiques.

Que proposez-vous chez VGS pour améliorer le bien-être de vos collaborateurs ?

Nous sommes dans le cadre d'un projet de certification autour de B Corp, sur lequel la notion de bien-être est plutôt importante. Nous sommes en phase de réflexion pour distinguer ce qui est du ressort global ou du ressort local. Il y a des sujets qui vont être plus locaux, soit par rapport à des problèmes de réglementations locales, soit par rapport à des problématiques locales.

Quelles sont les difficultés rencontrées dans la mise en place, l'harmonisation des avantages sociaux à l'international ?

Aujourd'hui, chez VGS, nous n'avons pas une grande culture de politique d'avantages sociaux centralisés. Nous avons démarré quelques chantiers, comme par exemple sur la couverture assurance décès pour tous les collaborateurs du groupe, sur laquelle nous sommes très bien avancés maintenant.

Au niveau du groupe, on va intervenir soit en trouvant des partenariats financiers ; typiquement les assureurs, ou travailler avec des courtiers. Après, on va expliquer aux pays quels avantages ils peuvent avoir à travailler avec un prestataire sélectionné qui a une solution globale.

Autant pour des petits pays, c'est souvent très intéressant parce que si je veux souscrire un contrat d'assurance, je n'ai pas l'effet de volume. En revanche, si j'y arrive par le groupe, j'arrive à avoir des conditions qui sont beaucoup plus avantageuses. La difficulté qu'on rencontre, c'est que souvent les pays ne nous ont pas attendus. Ils ont un courtier, ils ont des assureurs, ils ont généré une relation de confiance avec eux, ce qui est plutôt normal et rassurant. Nous, on va arriver en disant que l'assureur qu'ils ont dans leur pays, ce n'est pas celui qu'on veut utiliser et donc on va leur expliquer qu'il faut changer.

Souvent, on va être confrontés un petit peu à un blocage sur ce type de sujet. La deuxième difficulté qu'on va avoir sur les avantages sociaux dans les métiers de l'agroalimentaire est qu'on a des structures RH assez courtes. Nous n'avons pas forcément des correspondants qui vont bien connaître les aspects des avantages sociaux et les impacts sociaux et fiscaux dans les pays. Ces notions-là ne vont pas forcément être très connues. On passe de ce fait beaucoup de temps à expliquer, à comprendre les dispositifs en place. Souvent, on procède par des questionnaires qu'on partage et sur lesquels on va faire des entretiens avec les RH locaux. Il faut parvenir à définir pour les pays ce qui est du ressort de l'obligatoire dans le pays (ou équivalent sécurité sociale) et ce qui est du ressort de l'entreprise (équivalent à une mutuelle ou contrat d'entreprise). C'est parfois compliqué pour les pays de faire la distinction entre les deux.

Vous essayez d'avoir des socles communs sur des niveaux de garanties, typiquement sur les assurances décès, pour vous assurer que tout le monde est couvert sur quelques éléments clés. Ensuite, la décision se fait au niveau local ou au niveau global ?

Malheureusement, nous avons eu à déplorer quelques décès suite au Covid dans quelques pays. Quand les décès arrivent, ça tombe toujours sur des pays qui n'avaient pas ou peu de couverture d'assurance décès. Nous avons un fonds de solidarité qui avait été mis en place par des dons de la direction générale, qui a permis de faire face à quelques situations de crise.

Aujourd'hui, on est en train de mettre en place une couverture décès avec des contrats d'assurance négociés au niveau du groupe. La deuxième étape que nous sommes en train d'attaquer, c'est la partie couverture médicale, où de façon assez classique dans ce type de projet, on commence par faire un état des lieux, quelle est la compréhension du pays, son niveau de couverture. On se fait accompagner par le partenaire local du courtier du groupe pour comprendre quelles sont les pratiques du marché, puis mesurer le gap entre notre position aujourd'hui versus la médiane du marché ou de notre cible. Cela nous permet également de prévoir les aspects budgétaires.

Pendant la Covid, vous avez fait un gros recensement des bonus court terme et long terme en vue de leur harmonisation. Est-ce que vous pouvez nous en dire plus ?

On avait effectivement un projet d'entreprise qui avait été mis en place il y a de nombreuses années, sur lequel, avec la 7^{ème} génération qui est arrivée aux commandes du groupe, il y avait une volonté de redynamisation.

Ce projet d'entreprise 2023 fait le lien avec la partie marque employeur et avec notre projet de certification B Corp. C'est « comment en tant que salarié, je peux effectivement avoir un meilleur impact sur moi-même, sur les autres, sur la planète ».

Dans ce projet d'entreprise, on a des modes de fonctionnement soit communs, à toute l'entreprise, soit des comportements individuels qu'on attend des salariés. Quand j'ai rejoint le groupe, j'ai eu comme consigne de remettre à plat tout le fonctionnement de la rémunération des bonus. J'ai mené quelques interviews, et j'ai découvert qu'à travers les deux types de bonus qui étaient versés, les critères liés au groupe, ceux liés à la BU, ou ceux liés aux collaborateurs étaient confus et manquaient de clarté et de transparence. Parfois les bonus n'étaient pas pris en compte, ou alors ils étaient surévalués car on rémunérait deux fois la même chose.

Comment l'objectif de leadership est-il mesuré aujourd'hui ?

Tout dépend d'où l'on vient en tant que collaborateur, quand les objectifs sont faits avec le manager. Ça peut être soit sur de l'animation d'un réseau transversal en interne, arriver à développer ses équipes, s'améliorer sur des points de développement personnel. Le leadership, c'est souvent très qualitatif en termes de mesure, ce sont des choses qu'on a orientées et nous avons mis en place des feedbacks croisés pour mieux le mesurer.

Comment comptez-vous intégrer la certification B Corp dans ce projet bonus ?

À travers le projet d'entreprise 2023 et cette certification B Corp, ce que nous voulons c'est que cela fasse du sens pour tous nos collaborateurs, notre volonté d'avoir une stratégie RSE forte doit être partagée par tous. C'est pourquoi les différents domaines sur lesquels porte la certification B Corp pourront faire l'objet de critères à intégrer dans les bonus.

À votre niveau, comment êtes-vous impliqué dans le projet B Corp ?

Aujourd'hui, nous avons une équipe projet global piloté par la Direction de la Communication et la RSE, sur chacun des thèmes. On a différents volets. Côté RH, nous travaillons beaucoup sur toute la partie salariée. On a huit groupes de travail autour de ce volet. J'en pilote deux et chaque groupe de travail est piloté soit par des DRH, soit par des équipes RSE, pour vraiment voir comment on avance. On a un travail assez long d'identification de nos besoins. D'un côté, qu'est-ce qui est attendu côté B Corp et de l'autre côté, qu'est-ce qui fait sens côté VGS ? Comment on aligne donc effectivement les deux sujets, c'est une vision.

Source : adapté de www.epsor.fr

ANNEXE 3 : LES SEPT DEFIS DE LA MOBILITE INTERNATIONALE

Les entreprises multinationales et globales proposent fréquemment une expérience internationale à leurs gestionnaires talentueux, en mettant en avant des perspectives d'évolution de carrière. Pour ces entreprises, la mobilité internationale constitue un levier essentiel pour transmettre les valeurs de la firme et accompagner les acteurs locaux (filiales) dans le développement de leurs activités (transfert de compétences, expertises, contrôle des opérations, coordination). [...]

Pour contourner les obstacles et réussir cette expérience, nous avons identifié sept défis à relever pour tout collaborateur engagé dans une mobilité internationale, ainsi que les actions à prévoir pour chacune de ces dimensions.

Variable contextuelle

La première variable à prendre en compte est la variable contextuelle que l'on a trop souvent tendance à associer à la dimension culturelle (présentée ci-après), alors même qu'elle relève de caractéristiques distinctives. Cette variable se rapporte au contexte du pays d'accueil, au moment où le candidat à une mobilité internationale va y vivre et y travailler : stabilité/instabilité politique, niveau de richesse, conjoncture économique, moyens de transport et de communication, etc.

Variable organisationnelle

La variable organisationnelle s'intéresse quant à elle à la situation stratégique et managériale de l'entreprise et à ses liens avec le pays d'accueil (relation siège-filiales, collaborations antérieures, niveau de performance attendue, attentes du personnel local, etc.).

Sous-estimées, ces deux dimensions qui opèrent à différents niveaux peuvent fortement modifier la portée et la valeur d'une mobilité internationale, en pouvant annihiler les performances du candidat en proie à une situation potentiellement délicate. [...]

Ainsi, les variables contextuelle et organisationnelle demandent une analyse méthodique et précise de la situation du pays et des relations siège-filiale. Dans ce domaine, une plus forte sensibilisation aux risques constitue le meilleur moyen d'établir un contrat psychologique fiable entre l'employeur et son salarié (c'est-à-dire fondé sur les attentes implicites des deux parties), notamment en ce qui concerne les questions de sécurité et de protection sociale (couverture retraite, santé, prévoyance). Elle doit également donner lieu à une veille sur les caractéristiques du pays (géographie, histoire, contexte politique, conditions de travail et de vie, modes de vie, etc.), ainsi qu'à une analyse du rôle de la filiale dans la stratégie du groupe. Dans cette optique, des études et des visites sur site avant affectation peuvent se révéler efficaces.

Variable personnelle

Le troisième défi à relever concerne la variable personnelle, c'est-à-dire les caractéristiques physiques et mentales d'une personne, qu'il s'agisse de sa personnalité (écoute, empathie, aisance relationnelle), de ses qualités physiques (énergie, résistance, santé), de ses attentes (réalisations, reconnaissance) ou de ses dispositions psychologiques (peur, angoisse, inhibitions), qui, si elles sont mal évaluées, peuvent transformer une opportunité en déconvenue. Il serait par exemple périlleux d'envoyer un collaborateur sujet au stress dans une zone à risques pour cause de révolution, d'attentats ou d'épidémies.

Variable expérientielle

La quatrième variable, expérientielle (histoire et vécu de l'individu), revient à apprécier de quelle manière les expériences du candidat peuvent éclairer sur sa capacité à s'adapter et à agir dans le cas d'une mobilité internationale.

La variable expérientielle peut ici être analysée à deux niveaux : d'abord sur un plan général, en étudiant le comportement de la personne dans certaines situations critiques (rapport aux risques, tolérance à l'incertitude, relation à la complexité, etc.) ; puis sur un plan plus spécifique, en lien avec le pays concerné (expérience antérieure, connaissance du pays, degré de proximité). [...]

Variable familiale

La variable familiale est directement associée à la sphère intime du candidat (situation maritale, enfants, carrière du conjoint, soutien psychologique de l'entourage). Elle constitue un enjeu essentiel, qui a fait l'objet d'une attention accrue ces dernières années, face au défi des couples à double carrière (où chacun des conjoints souhaite mener une carrière prometteuse). La variable familiale pose aussi la question cruciale du logement, des soins de santé et d'éducation des enfants qui, en fonction du pays, peuvent s'avérer un problème. [...]

Variable culturelle

Une autre variable sur laquelle nombre d'experts insistent à juste titre est la dimension culturelle. En effet, [...] elle témoigne de la difficulté pour tout nouvel arrivant à s'adapter à une nouvelle culture, que cela soit pour des raisons de représentation du monde (rapport au temps et à l'espace), de traditions, de modes de vie, de pratiques religieuses, de relation à la société (distance hiérarchique, système de valeur, relation à l'autre).

Variable linguistique

La variable culturelle doit être enrichie et complétée par une septième variable qui mérite d'être étudiée en tant que telle : la variable linguistique. Là encore, ce serait une erreur de confondre ces variables qui renvoient fondamentalement à des logiques et à des considérations différentes. Alors que la variable culturelle permet d'étudier les proximités en termes de croyances, de valeurs et de comportements, la variable linguistique va davantage apprécier la capacité du candidat à maîtriser les subtilités d'une communication au quotidien (humour, connotations, ironie, références historiques ou cinématographiques), qui va bien au-delà du simple langage (idiomes, expressions, intonations, accents, choix des mots, etc.) et favorise l'intégration du collaborateur. [...]

Source : theconversation.com

ANNEXE 4 : EXTRAIT VERBATIM

Philippe B. Brésil

J'ai eu envie de vivre une expérience à l'étranger avec ma famille. Mes enfants étaient alors âgés de 4 et 7 ans, cela me semblait le bon moment. Mais finalement, pour Hugo, l'aîné, cela a été très difficile. Il n'arrivait pas à s'adapter à sa nouvelle école, il ne comprenait personne et ne parvenait pas à se faire comprendre. C'était horrible. Mon épouse aussi a été très éprouvée, on ne savait plus quoi faire. Moi je n'étais pas très disponible car je devais m'impliquer dans mon nouveau poste, c'est ma femme qui a tout géré On a cru qu'on serait obligés de rentrer en France !

Anna-Maria R. Pérou

Moi je crois que j'étais tellement contente de partir que je n'ai même pas été attentive aux détails pratiques, au package mobilité, aux différents avantages. Comme je parle la langue, j'ai naïvement pensé que cela suffirait, mais j'ai été très mal accueillie. Peut-être parce que je suis une femme jeune et célibataire ? Ensuite, quand j'ai été malade, j'ai été confrontée à une situation tellement opaque que c'en est devenu déprimant ! Je ne savais pas comment me faire prendre en charge, quels étaient mes droits, ... et personne pour me renseigner !

Source : concepteur du sujet

PRISE EN COMPTE DES VALEURS DE LA RÉPUBLIQUE DANS LES ÉPREUVES D'ADMISSION

L'arrêté du 28 décembre 2009 modifié fixant les sections et les modalités d'organisation des concours de l'agrégation indique « Lors des épreuves d'admission du concours externe, outre les interrogations relatives aux sujets et à la discipline, le jury pose les questions qu'il juge utiles lui permettant d'apprécier la capacité du candidat, en qualité de futur agent du service public d'éducation, à prendre en compte dans le cadre de son enseignement la construction des apprentissages des élèves et leurs besoins, à se représenter la diversité des conditions d'exercice du métier, à en connaître de façon réfléchie le contexte, les différentes dimensions (classe, équipe éducative, établissement, institution scolaire, société) et les valeurs qui le portent, dont celles de la République. Le jury peut, à cet effet, prendre appui sur le référentiel des compétences professionnelles des métiers du professorat et de l'éducation fixé par l'arrêté du 1er juillet 2013. »

La liste ci-dessous présente certaines questions posées à la session 2023 :

Option A

- Le harcèlement d'un élève par le reste de la classe.
- Le souhait d'une partie de la classe de venir lors d'une sortie scolaire avec des signes religieux ostensibles.
- Des propos injurieux tenus à l'encontre d'enseignants sur les réseaux sociaux.
- Des propos complotistes tenus par un élève.

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

OPTION B : FINANCES, CONTRÔLE

1. Les résultats de la session 2023

	2020		2021		2022		2023	
Nombre de candidats-es auditionnés :	54		55		50		56	
Distribution des notes								
Moyenne	9,62		11,07		9,89		9,32	
Note la plus élevée	18		19		19		17	
Note la plus basse	0,5		1		2		2	
Écart-type	5,02		3,88		5,09		4,26	
Répartition des notes en effectif								
Inférieures à 5	9	16,67%	3	5,45%	10	20%	8	14,03%
Comprises entre 5 et moins de 10	18	33,33%	15	27,27%	11	22%	24	42,1%
Comprises entre 10 et moins de 14	11	20,37%	22	40%	17	34%	12	21,05%
Égales ou supérieures à 14	16	29,63%	15	27,27%	12	24%	13	22,80%

Les résultats des épreuves d'admission présentent une grande hétérogénéité des notes attribuées. La moyenne est légèrement inférieure à celles obtenues lors des sessions précédentes (9,32 en 2023 contre 9,89 en 2022 et 11,07 en 2021).

En effet, le jury a noté quelques prestations avec des problématiques et des plans particulièrement pertinents. Cependant, il a déploré pour certains candidats l'absence de connaissances et l'incapacité à la mise en œuvre des techniques comptables et financières fondamentales (ex : incapacité de certains candidats à passer une écriture élémentaire telle que la variation de stocks, le remboursement d'emprunt, la dotation aux amortissements, la méconnaissance totale des méthodes de calcul de coûts).

Les meilleurs candidats ont démontré qu'une maîtrise des fondamentaux comptables et de gestion constitue un cadre d'analyse pertinent pour traiter tous les sujets. Trop de candidats semblent découvrir le thème du sujet grâce à leur documentation personnelle : le jury perçoit rapidement les faiblesses de l'exposé et le manque de recul sur le thème. Sans être nécessairement spécialistes, les candidats bien préparés ont su utiliser au mieux leurs connaissances sur les concepts et les techniques comptables, de gestion et de finance pour développer leur argumentation illustrée par les éléments du cas.

2. Attendus de l'épreuve :

L'évaluation de l'exposé des candidats repose sur les aspects suivants :

- une problématique justifiée et un plan qui y répond,

- un contenu riche en concepts adaptés à l'option B et une mise en perspective du sujet,
- une forme claire conforme à l'objectif pédagogique du concours de recrutement d'enseignants,
- une maîtrise des outils permettant la résolution du ou des cas,
- l'écoute des questions et la pertinence des réponses apportées.

3. Conseils aux candidats :

Les candidats doivent bien penser au fait qu'ils postulent à un métier d'enseignant et, de ce fait, une justification des démarches est plus que nécessaire avec le souci constant de se faire comprendre.

Lors de leur préparation à l'épreuve :

L'oral nécessite une préparation semblable à celle que le jury préconise pour l'écrit (cf. le rapport sur l'épreuve écrite). Un soin particulier doit être apporté à la maîtrise des notions de base dans une perspective didactique, fondée sur une compréhension des concepts et de leur déclinaison. Nous invitons les candidats à bien relire le programme de l'épreuve en s'attachant d'abord aux fondamentaux avant d'approfondir les concepts.

L'ensemble du programme, très étendu (contrôle de gestion, finance, comptabilité, outils mathématiques de gestion), doit être maîtrisé. Soulignons que le temps des questions permet au jury d'aborder les thèmes qui n'ont pas été traités dans le sujet.

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

- se dire que, quel que soit le sujet, il y a toujours matière à réaliser une prestation convenable et ne pas se décourager. Même si le sujet du jour sert de base à l'évaluation du candidats-es, le jury élargira ses questions aux autres domaines du programme. Cela doit permettre aux candidats-es de pallier des faiblesses sur le thème du jour.
- prendre un temps de réflexion suffisamment important pour bien lire l'intégralité du sujet, en définir les termes, l'analyser, dégager une problématique et concevoir le plan. Il convient d'être attentif et de ne pas négliger voire ignorer une partie des éléments constitutifs du sujet (titre, questions, annexes, cas à résoudre).
- mobiliser des connaissances maîtrisées. Une recopie d'ouvrages dont le contenu n'est pas acquis, lue lors de l'entretien, ne fait guère illusion. Le jury cherche à tester la maîtrise des connaissances au moment des questions. Le jury déplore des « copier/coller » intempestifs et déplore la réutilisation manifeste de diapositives préconçues avant même le jour de l'épreuve. Il faut savoir utiliser les notions mentionnées durant l'exposé.
- lire attentivement les documents proposés en annexe qui guident les candidats dans la délimitation d'un sujet ou lui apportent des compléments d'informations dans des domaines complexes. Il est nécessaire de s'interroger sur la présence de telle ou telle annexe et notamment, lorsque le cas comporte plusieurs sociétés, de tenter de les comparer eu égard au sujet posé.
- le ou les cas doivent être traités et intégrés à l'exposé. En cas de manque de temps ou de limites techniques, il convient de proposer à minima une méthode de résolution possible.

- les candidats doivent être capables de faire des liens entre les disciplines de l'épreuve (ex : entre comptabilité générale et contrôle de gestion). Le management, s'il peut contribuer à alimenter la réflexion, n'est pas la matière de cette épreuve.

Durant l'exposé, il est suggéré de :

- capter l'attention du public (le jury mais bien sûr les futurs élèves),
- réguler la durée de l'exposé : le jury est plus sensible à un discours simple et maîtrisé plutôt qu'à un discours complexe, non maîtrisé et très long. Il est conseillé de faire un exposé durant environ 30 minutes. Il n'est pas impératif d'occuper à tout prix les 40 minutes d'exposé, cette durée devant être comprise comme une durée maximale et non une durée normale ;
- soigner les transitions entre les parties et entre les sous-parties, le but étant de faire apparaître la logique du raisonnement. L'équilibre entre les parties doit être respecté ;
- recourir de manière rationnelle aux diapositives : il est conseillé de présenter le plan d'ensemble dans une diapositive puis de le décliner. Les diaporamas formatés (dont certains à trous) empêchent souvent une analyse personnelle du sujet : les titres doivent être adaptés et les termes « accroche », « définition des termes », « ouverture » en conclusion, etc. sont inutiles et contraignants pour la fluidité et la logique de l'exposé ;
- présenter les tableaux de calculs et les écritures sur des supports adaptés (tableur, bordereau de pré-comptabilisation) ;
- vérifier l'orthographe dans ce fichier de présentation ;
- traiter systématiquement les cas proposés à l'appui des thématiques : l'option concerne des techniques comptables et financières, la mise en œuvre grâce aux cas de ces techniques est une condition nécessaire et un attendu minimal de l'épreuve. Cette année, le jury a déploré chez certains candidats-es une absence totale de traitement du ou des cas. Le jury valorise les candidats-es engagés dans le traitement, même partiel du cas ;
- considérer qu'il y a toujours matière à développer des aspects du sujet et de ne pas se déconsidérer dès le début de l'exposé (éviter les phrases du type « de toute façon, je n'ai pas compris le contenu de l'annexe 2 ») ;
- si des citations sont énoncées, elles doivent être pertinentes, en adéquation avec le sujet posé ;
- ne pas négliger la conclusion qui doit faire preuve d'ouverture et d'originalité.

Durant l'entretien, les recommandations suivantes sont données :

- utiliser le tableau pour, au besoin, répondre aux questions du jury, (ex : une écriture comptable peut se présenter très facilement au tableau) ;
- faire preuve d'une capacité d'écoute et de compréhension pour apporter des réponses et des arguments ;
- expliciter ses affirmations et faire preuve d'un sens de la communication pédagogique (en termes de méthodologie, de connaissance des concepts, de maîtrise des techniques, de suivi de l'actualité et aussi de rythme dans l'exposé...).

- ne pas sous-estimer sa capacité à pouvoir répondre aux questions, même s'il est difficile en fin d'épreuve de garder toutes ses facultés de réflexion et de recul. Il ne faut pas hésiter à raisonner à voix haute devant le jury même si la réponse est partielle.

4. Les sujets

4.1- Présentation des sujets

Les sujets présentent généralement une dominante (contrôle de gestion, comptabilité ou finance) mais convoquent souvent des notions issues des autres disciplines. Ils sont formulés sous forme de questions comprenant un ou plusieurs cas pratiques à résoudre associés à des extraits de revues professionnelles ou académiques.

6 sujets ont été tirés au sort :

- Les enjeux de la politique d'approvisionnement
- La gestion du Besoin en Fond de Roulement (BFR)
- La valorisation d'une société
- Principe de prudence et image fidèle en comptabilité
- Quels rôles du système de prix de cession interne dans la responsabilisation des managers ?
- Outils de pilotage et d'évaluation de la performance : comment les déployer et avec quels effets ?

4.2. L'analyse des sujets et leur traitement par les candidats

L'épreuve est composée d'un exposé préalable conduit par le candidat (maximum 40 mn) puis d'un entretien avec le jury (20 mn) à la fin duquel une question relative aux valeurs de la République est posée.

Les meilleures prestations ont conjugué une résolution du ou des cas pratiques intégrée à un exposé montrant que le candidat a compris le sujet, le maîtrise et répond de manière claire et précise aux questions du jury. Il est donc indispensable de poser une problématique et d'y répondre grâce à un plan articulé en utilisant les questions du ou des cas pratiques comme illustration.

Les candidats-es doivent structurer leur réflexion et montrer qu'ils peuvent développer des concepts permettant d'aborder le sujet avec du recul, tout en étant capables de décliner et d'illustrer ces concepts avec les questions posées dans le ou les cas pratiques. Cela n'implique pas forcément de traiter les questions dans l'ordre proposé si une organisation différente donne sens à la démonstration du candidat.

Les agrégatifs qui ont réussi cette articulation ont obtenu les meilleures notes. Ceux qui se sont contentés d'une présentation conceptuelle du thème en ignorant les cas pratiques ou en les traitant partiellement n'ont réalisé qu'une partie de la prestation attendue. Il en est de même des candidats-es qui se contentent de résoudre le ou les cas sans les intégrer dans une réflexion plus large.

Lors de la présentation, certains candidats-es restent devant l'écran, ne permettant pas toujours au jury de lire les diapositives projetées. Il convient de rappeler qu'il est nécessaire de tenir compte de l'auditoire pendant l'exposé qui au demeurant n'est pas une leçon.

Le jury rappelle que les candidats ne doivent mentionner ni leur provenance géographique, ni leur provenance professionnelle.

Les échanges avec le jury ne doivent pas être l'occasion pour les candidats-es de renvoyer les questions au jury. Ils ne doivent pas non plus monopoliser la parole et prendre soin d'éviter toute attitude péremptoire. Reformuler les questions avant d'y répondre peut-être un bon moyen de s'assurer que la question est comprise.

Le jury constate que de nombreuses notions de base en comptabilité, comme en finance et en contrôle de gestion sont inconnues ou connues de manière trop superficielle (écritures comptables, principes comptables, rentabilité, BFR, coût moyen du capital, méthodes de calcul de coût etc.). Le vocabulaire clé de la discipline (qui sera enseignée par le/la futur/e enseignant/e) doit être parfaitement maîtrisé.

Enfin, peu de liens sont effectués entre les outils et leur utilité pour les décisions de gestion.

SUJET 1 - Les enjeux de la politique d'approvisionnement

Le sujet proposé en annexe du présent rapport présente une situation dans laquelle une entreprise s'interroge sur les conséquences de sa politique d'approvisionnement. Le candidat était guidé dans sa réflexion à la fois par le titre du sujet et par l'articulation des quatre dossiers qui abordaient le problème de la gestion des approvisionnements sous des angles différents et complémentaires. Une annexe brève rappelait les notions de responsabilité et contrôlabilité qui sont au cœur du contrôle de gestion et qui devaient être mise à contribution pour construire la leçon.

Il est important de rappeler que la gestion des approvisionnements ne doit pas être confondue avec la gestion plus générale des stocks. Si on peut évoquer la gestion des stocks en introduction, centrer le traitement du sujet sur ce thème était hors sujet. Les problèmes liés aux approvisionnements ne concernent que les stocks de marchandises et de matières premières (et pas les stocks de produits finis, le juste à temps, le modèle Toyota etc.).

La politique d'approvisionnement consiste à déterminer les quantités et les dates auxquelles sont réalisées les approvisionnements. Mathématiquement, on parle de programme d'approvisionnement. Cette politique se traduit ensuite dans les tableaux du budget de production qui traduit les volumes et les dates en coûts et dépenses.

Il était utile de rappeler les enjeux fondamentaux de toute politique de gestion des stocks (et donc d'une politique de gestion des approvisionnements) : trop de stocks génère des coûts, mais insuffisamment de stocks génère également des coûts. Gérer une politique d'approvisionnement consiste donc à déterminer un optimum. Il est utile de rappeler qu'une politique de zéro stock n'est pas un idéal. Bien au contraire, dans de nombreux cas, avoir du stock permet de faire coïncider des rythmes d'approvisionnement, de production et de demande inégaux.

La politique d'approvisionnement peut avoir des effets directs sur la gestion opérationnelle des approvisionnements, les stocks de marchandises ou de matière... mais elle peut aussi avoir des effets indirects sur l'ensemble de l'entreprise. Par exemple, modifier le rythme des approvisionnements peut modifier l'organisation de la production ou nécessiter des investissements en équipements de stockage. Elle peut aussi modifier la qualité des matières et indirectement la qualité des produits finis, donc la satisfaction des clients ou les services après-vente.

Les quatre dossiers du sujet permettaient d'aborder dans la leçon cette transversalité des problèmes liés à la politique des approvisionnements. En effet, le premier dossier proposait une

analyse budgétaire (avec des calculs d'écart), le deuxième dossier proposait de calculer le coût actuel de la gestion des approvisionnements, le troisième dossier proposait de déterminer un optimum, et le quatrième dossier permettait de mesurer l'effet de la modification de la politique d'approvisionnement sur l'organisation et donc le coût de production.

Dans ce contexte, les principes de responsabilité et de contrôlabilité permettaient d'aborder l'importance, pour un système de contrôle de gestion, de mesurer les effets indirects d'une prise de décision d'un responsable sur la performance des autres centres de responsabilité.

Le jury a été très déçu par le nombre important de candidats qui ne maîtrisaient pas du tout les calculs d'optimisation (modèle de Wilson). Il est important de rappeler aux candidats que les outils mathématiques de gestion sont une partie importante des programmes susceptibles d'être enseignés par des enseignants de l'option B.

Par ailleurs, le jury est consterné par le manque de maîtrise générale des outils de contrôle budgétaire. Les calculs d'écart et leur décomposition sont au cœur de l'enseignement du contrôle de gestion.

SUJET 2 – La gestion du Besoin en Fond de Roulement (BFR)

Le sujet traite de la notion du besoin en fonds de roulement (BFR) à partir d'une situation dans laquelle des décisions stratégiques ont des incidences sur le niveau et l'évolution du BFR.

Dans le premier dossier, le calcul du BFR suivi par son analyse par les ratios de rotation est tout d'abord proposé puis il est demandé de présenter la seconde partie du tableau de financement pour mesurer la variation du BFR. Dans le second dossier, l'optique est différente car il s'agit cette fois de prévoir le niveau du BFRE, par le calcul du BFRE normatif.

Les questions posées guident le candidat dans les calculs et l'analyse. Néanmoins, le lien entre BFR et trésorerie nette n'était volontairement pas explicite dans le sujet : il fallait impérativement que le candidat indique clairement qu'en statique, plus le niveau du BFR est élevé, plus le niveau de la trésorerie nette est faible et qu'en dynamique, l'augmentation du BFR génère une diminution de la trésorerie nette. Ces points étaient essentiels pour prévenir les difficultés de trésorerie et pour bien problématiser le sujet.

Le jury regrette l'absence de l'ensemble des calculs proposés (notamment la seconde partie du tableau de financement ou le BFRE normatif) et des erreurs assez basiques dans les montants du BFRE et du BFRHE calculés. Les commentaires étaient trop souvent purement descriptifs sans lien avec la prévention de la santé financière de la société.

SUJET 3 – La valorisation d'une société

SUJET 4 - Principe de prudence et image fidèle en comptabilité

Le sujet visait à approfondir la notion de prudence en comptabilité et à s'interroger sur le lien entre prudence comptable et image fidèle. Le sujet s'appuyait sur trois dossiers portant sur la réévaluation libre des immobilisations, l'enregistrement des contrats à long terme et la comptabilisation des engagements de retraite. Les dossiers permettaient d'illustrer certaines exceptions au principe de prudence. Les conséquences fiscales des choix comptables retenus étaient également envisagées.

La plupart des candidats ont réussi à proposer une problématique et un plan articulant les notions de prudence et d'image fidèle. En revanche, le traitement des dossiers s'est avéré plus inégal, en particulier sur les questions en lien avec la fiscalité. Le jury tient à rappeler que la comptabilité et la fiscalité sont deux disciplines qui figurent à part entière au programme du concours, même si elles ne figurent pas dans l'intitulé de l'option.

Par ailleurs, les disciplines de gestion évoluent dans le temps, et c'est particulièrement vrai pour la comptabilité et la fiscalité. Plusieurs candidats ont par exemple mobilisé la notion de méthode préférentielle, alors qu'elle a été remplacée par la méthode de référence depuis 2018. Le jury ne peut que recommander aux candidats de se tenir au courant de l'actualité et d'actualiser leurs connaissances et leur documentation.

SUJET 5 - Quels rôles du système de prix de cession interne dans la responsabilisation des managers ?

Le contrôle de gestion est intrinsèquement lié aux notions de délégation, d'autonomie et de responsabilisation. Le sujet portait sur les choix en matière de structure de gestion, de PCI et leurs enjeux sur l'évaluation de la performance. Il invitait les candidats à décrire les différents types de centre de responsabilité et leurs caractéristiques. Le cas permettait d'illustrer le fonctionnement d'une organisation structurée en centres de profit. Le passage d'une nouvelle commande avec des contraintes de tarification fortes imposait à cette entreprise de s'interroger sur la politique de prix de cession interne. Il était alors attendu de présenter la notion de PCI et les différentes règles de valorisation de ces PCI tout en mobilisant le cas pratique pour illustrer les avantages et inconvénients de chacune d'elles. Pour finir, il fallait mettre en lien la structure avec le système de PCI et expliquer pourquoi la cohérence entre les deux était nécessaire pour une responsabilisation juste des managers.

Le jury a observé l'effort fait par certains candidats pour traiter la problématique suggérée en démontrant de solides connaissances théoriques mais aussi une bonne maîtrise des concepts en les mobilisant à bon escient pour résoudre le cas et pour finir, une prise de recul satisfaisante.

Toutefois, il déplore que d'autres se contentent de présenter les notions théoriques tels que centres de responsabilité ou les PCI, abrevant le jury de définitions trouvées dans les ouvrages mais sans lien avec le cas ni réflexivité.

SUJET 6 - Outils de pilotage et d'évaluation de la performance : comment les déployer et avec quels effets ?

Le sujet invitait les candidats à réfléchir sur les outils de pilotage et d'évaluation de la performance et leurs effets. Pour aborder ce sujet, il était indispensable de bien définir ces notions. Le cas décrivait une situation dans laquelle l'atteinte d'objectifs de marges était utilisée pour évaluer la performance de directeurs de centres de profit. Il permettait notamment de donner une illustration des effets potentiellement pervers des indicateurs lorsque leur usage est détourné par un manager dans le seul but de montrer son efficacité au détriment de la pérennité de l'organisation. Des éléments chiffrés à partir des données du cas permettaient de conduire cette démonstration.

Le jury a pu constater une bonne maîtrise du sujet par certains candidats qui ont démontré une prise de recul sur le sujet ou qui ont su apporter, dans les réponses au jury, des éclairages sur certains points abordés trop rapidement lors de l'exposé.

Le jury a regretté cependant que de trop nombreux candidats aient focalisé leur exposé sur la présentation théorique de l'ensemble des outils de pilotage et de mesure de la performance dont ils avaient connaissance sans mobiliser le cas pour illustrer leur propos ou à l'inverse que d'autres candidats aient exclusivement tenté d'exposer la résolution du cas sans réussir à traiter la problématique pourtant explicitement donnée dans l'énoncé.

Exemple - Les enjeux de la politique d'approvisionnement

Dans le cadre de la procédure de contrôle budgétaire, la contrôleuse de gestion de l'entreprise LOCEAN cherche à mesurer la performance des différents centres de son entreprise durant l'année écoulée (année N). Elle s'intéresse tout particulièrement à deux centres de responsabilité, le centre Approvisionnement et le centre Atelier de production.

La responsable du centre Approvisionnement a été recrutée récemment et a mis en place de profondes modifications de la politique d'approvisionnement de l'entreprise afin d'améliorer sa performance. La responsable du centre Atelier de production a plus d'ancienneté dans l'entreprise et en connaît bien tous les rouages. Elle semble peu favorable aux modifications menées dans le centre Approvisionnement.

La mission confiée par la direction générale à la contrôleuse de gestion consiste à lui fournir des informations permettant de mieux juger les conséquences des modifications en cours.

La contrôleuse de gestion s'intéresse particulièrement à la production des produits P dont le processus de production est le suivant : un produit P est obtenu à partir d'une matière première M, très fragile et difficile à stocker. 1 kg de M est nécessaire à la production d'un produit P. La production annuelle de produits P est de 120 000 unités et est relativement stable depuis plusieurs années.

La contrôleuse de gestion étudie successivement quatre dossiers, qui peuvent être traités indépendamment les uns des autres, mais qui sont tous liés par la même thématique : la gestion des approvisionnements.

À partir des dossiers proposés et de vos connaissances, il vous est demandé de définir et d'analyser les enjeux de la politique d'approvisionnement.

Dossier 1 : Le contrôle budgétaire

Le budget de l'année N a été construit sur la base des réalisations de l'année N-1. Il n'avait pas intégré les modifications de la politique d'approvisionnement qui ont été décidées au tout début de l'année N par la responsable du centre Approvisionnement.

Les informations issues du budget pour l'année N sont fournies dans le tableau suivant :

Centre	Volume de production prévu	Coût total prévu	Charges directes prévues		Charges indirectes prévues
			Quantité achetée	prix d'achat	
Approvisionnement		200 000 €	120 000 kg	1 € le kg	80 000 €
Atelier de production	120 000	200 000 €	-	-	200 000 €

À la fin de l'année N, les données réelles ont été les suivantes :

Centre	Volume de production réel	Coût total réel	Charges réelles directes		Charges indirectes réelles
			Quantité achetée	Prix d'achat	
Approvisionnement		195 000 €	130 000 kg	1 € le kg	65 000 €
Atelier de production	130 000	260 000 €	-	-	260 000 €

Le volume de production réel est égal au volume des ventes réalisées en N.

Question 1.1 : calculer et décomposer les écarts sur coût d'approvisionnement et sur coût de production de l'atelier.

Question 1.2 : analyser et commenter la performance des deux centres en N mesurée par le contrôle budgétaire.

Dossier 2 : Le programme d'approvisionnement

Durant l'année N, la responsable des approvisionnements a modifié la politique d'approvisionnement.

C'est la politique d'approvisionnement de N-1 qui a servi à établir le budget de l'année N.

En N-1, la politique d'approvisionnement était la suivante :

- Rythme de livraison de matière : mensuel
- Nombre de livraisons dans l'année : $n = 12$
- Quantité commandée (constante) : $q = 10\,000$ kg
- Quantité totale commandée (en N-1) = 120 000 kg

Les charges indirectes du centre Approvisionnement sont pour partie liées au mode de gestion de ces approvisionnements. Les charges restantes sont des charges fixes qui ne dépendent pas de la politique d'approvisionnement.

Les charges qui dépendent de la politique d'approvisionnement se répartissent de la manière suivante :

- Chaque livraison génère un coût de 200 €.
- Le coût de stockage d'un produit en stock durant un mois s'élève à 0,5 € (20 % de ce montant est lié au coût de financement du stock, et 80 % au coût de possession physique du stock en partie lié au coût des entrepôts, mais également au coût d'entretien des stocks, de maintenance et d'assurance des entrepôts).

La capacité de stockage est de 10 000 kg. Il serait possible d'augmenter cette capacité en investissant dans un nouvel entrepôt. L'investissement s'élèverait à 100 000 € amorti sur cinq ans.

Question 2.1 : calculer la part dans les charges indirectes du coût de gestion des approvisionnements budgété.

Question 2.2 : exprimer le coût de gestion des approvisionnements budgété en fonction de la seule variable q = volume constant des matières commandées par livraison (en kg).

Question 2.3 : en admettant que les hypothèses du modèle de Wilson soient réunies, la politique d'approvisionnement ayant servi à construire le budget est-elle optimale ? Quelle serait la politique optimale ? Quel serait le coût de gestion des approvisionnement associé ?

Dossier 3 : L'amélioration de la performance

Au début de l'année N, la responsable des approvisionnements a mis en place un nouveau programme d'approvisionnement :

- Rythme de livraison de matière : hebdomadaire
- Nombre de livraisons dans l'année : 50 (l'entreprise ferme deux semaines par an)
- Quantité commandée (constante) : 2 600 kg
- Ce programme a été construit de manière à optimiser le coût de gestion des approvisionnements (pour rappel : chaque livraison génère un coût de 200 € ; le coût de stockage d'un produit en stock durant un mois s'élève à 0,5 €)

Lors d'une réunion de travail, la responsable du centre Approvisionnement a été conduite à répondre à un certain nombre de questions. Des extraits de ses réponses figurent ci-dessous :

« J'ai cherché à diminuer les coûts d'approvisionnement. J'ai pour cela utilisé un modèle mathématique d'optimisation. L'ancien responsable des approvisionnements avait mis en place une politique à l'ancienne. Il ne connaissait pas les outils modernes de gestion et d'optimisation. J'ai réussi à faire baisser les coûts de plus de 15 000 € grâce à cette modification du rythme des achats de matière sans pour autant diminuer la qualité des produits ! »

« Le fournisseur proposait une livraison mensuelle car cela l'arrangeait. J'ai dû négocier ferme pour faire changer les habitudes et modifier le rythme des approvisionnements sans changer le coût unitaire des livraisons, mais parfois, il faut savoir évoluer et changer les vieilles habitudes. L'adaptation est la clé de la performance. »

« Si la nouvelle politique d'approvisionnement devait poser des difficultés, il serait possible d'y faire face en mettant en œuvre un stock de sécurité. Cela est rendu possible grâce à l'espace libéré dans notre entrepôt grâce à notre nouvelle politique d'approvisionnement. Mettre en place un stock de sécurité n'aurait donc aucun effet sur le coût de gestion des approvisionnements. »

« Pour l'année prochaine (N+1), une piste d'amélioration s'offre à nous : tenir compte d'une pénurie programmée. Le modèle de Wilson avec pénurie permet en effet de diminuer encore davantage le coût de gestion des approvisionnements. Mais je dois auparavant convaincre la responsable de l'atelier de production qui s'oppose à une telle initiative. Il faut faire évoluer les mentalités en interne. »

Question 3.1 : calculer le coût de gestion de ce nouveau programme d'approvisionnement.

Question 3.2 : commenter chacun des arguments de la responsable des approvisionnements.

Dossier 4 : Politique d'approvisionnement et calcul des coûts

Dans l'atelier de production, l'organisation du travail est dépendante de l'utilisation d'une machine perfectionnée qui nécessite de nombreux réglages avant de permettre la production en série d'un lot de production. Cette machine polyvalente sert à la production de plusieurs types de produits obtenus à partir de différentes matières premières. La responsable de la production doit donc s'assurer de la disponibilité de la matière avant de lancer un lot de production.

Cette contrainte conduit à planifier la production en fonction du rythme des approvisionnements. La réception d'un lot de matière M génère le lancement d'un lot de production de produits P.

Les charges de l'atelier de production sont considérées comme étant essentiellement indirectes. Elles s'élevaient à 200 000 € en N-1 pour la production de 120 000 produits P. Le système de comptabilité analytique de l'entreprise répartit ces charges dans deux centres d'analyse : le centre « Réglages » qui regroupe 60 000 € et le centre « Usinage » qui regroupe 140 000 €. L'inducteur de coût retenu pour imputer les charges du centre « Réglages » au coût des produits fabriqués est le nombre de lots de fabrication. L'inducteur du centre « Usinage » est le nombre de produits fabriqués.

En N-1, la fabrication totale des 120 000 produits P s'était faite en 12 lots de 10 000 produits.

En N, la nouvelle politique d'approvisionnement en matières a conduit la responsable à modifier le rythme de production. 50 lots de 2 600 produits ont été lancés.

Question 4.1 : sur la base du coût des inducteurs déterminés en N-1, quelle conséquence la nouvelle politique d'approvisionnement aurait-elle dû avoir sur le coût de production des produits P en N ?

Question 4.2 : que peut-on en conclure en ce qui concerne la performance de la responsable du centre de Production ?

Question 4.3 : que peut-on en conclure sur les choix réalisés par la responsable du centre d'approvisionnement quant au changement de la politique d'approvisionnement ?

Annexe : Les principes de responsabilité et de contrôlabilité

Le principe de responsabilité signifie qu'un dirigeant doit être responsable de toutes les conséquences des décisions rentrant dans son champ de délégation de pouvoir. Il ne doit pas pouvoir faire supporter à d'autres centres les coûts induits par la médiocrité de sa gestion. Par exemple, si la production est de mauvaise qualité, les surcoûts qui se révèlent au niveau du service après-vente doivent être imputés au responsable de la production, pas au responsable de la distribution.

Le principe de contrôlabilité signifie qu'un dirigeant ne doit être responsable que des éléments qu'il contrôle, sur lesquels il a un pouvoir de décision. Il n'est pas « juste » que les résultats d'un centre de profit par exemple soient minorés par l'imputation de certaines charges imposées de façon arbitraire par la direction (comme la répartition des frais de siège, par exemple). Ceci mène soit à raisonner sur des coûts partiels et non sur des coûts complets (les responsables sont jugés sur une « contribution », par exemple), soit à neutraliser certains éléments non contrôlables, par exemple en utilisant des coûts standards.

« C'est quasiment une évidence d'énoncer que pour évaluer les performances d'un manager de division, il ne devrait être tenu compte d'aucun élément qui ne soit contrôlé par la division ». (Citation de Solomons D. (1965), *Divisional Performance: Measurement and Control*, Financial Executives Research Foundation, New-York, page 83).

Exemple 1 - Arbitrage entre rentabilité et risque dans le choix d'un investissement

Début 2022, Monsieur Durand dispose de 100 000 € sur son compte courant et il sollicite vos conseils pour optimiser l'utilisation de ce capital. Il aimerait investir sur une durée de 4 années.

Il hésite entre trois projets d'investissement : un investissement en obligations, un investissement dans un portefeuille d'actions cotées ou un investissement dans un projet industriel.

Différentes lectures dans des magazines financiers spécialisés, notamment un article présent en annexe au sujet, le laissent interrogatif quant au choix à réaliser : il comprend qu'il y a un arbitrage à réaliser entre la rentabilité et le risque de son futur investissement mais n'en comprend pas tous les enjeux.

Monsieur Durand vous demande donc votre aide pour définir, calculer et interpréter la rentabilité associée à chaque projet ainsi que son risque.

Les informations relatives à chaque projet vous sont proposées ci-dessous.

À partir des trois projets proposés, de l'annexe et de vos connaissances, il vous est demandé d'approfondir et de questionner les notions de risque et de rentabilité.

Projet 1 : investir en obligations d'Etat

Il est possible d'investir dans des obligations d'État, avec une note de AAA d'une agence de notation.

Une obligation de nominal 100 € est émise sur le marché primaire à 98 % début 2022 au taux fixe de 1 %, remboursable au pair dans 10 ans.

Un analyste financier estime que la sensibilité de cette obligation est de – 9,36.

Les conséquences fiscales et les frais de transaction sont négligés.

Travail à faire :

Après avoir défini toutes les notions clés de ce projet, conseiller Monsieur Durand sur l'opportunité d'acquérir des obligations d'Etat en lui expliquant clairement les raisons du rendement à cet investissement et les risques associés.

Projet 2 : investir dans un portefeuille d'actions cotées

Le marché financier offre également des possibilités d'investissements dans des actions cotées. Monsieur Durand s'interroge sur l'éventualité de constituer un portefeuille d'actions. Dès lors, il a sélectionné deux sociétés (A et B) qui réalisent leurs activités dans des secteurs répondant à ses critères en termes d'éthique et de responsabilité sociale.

Voici les dernières informations boursières disponibles pour l'action A :

	2017	2018	2019	2020	2021
Cours	23 €	23,50 €	22,80 €	23 €	23,60 €
Dividendes versés	2 €	2 €	1,9 €	2,2 €	2,5 €

Voici les dernières informations boursières disponibles pour l'action B :

	2017	2018	2019	2020	2021
Cours	58,10 €	58,20 €	58,90 €	60 €	59,10 €
Dividendes versés	2,5 €	3 €	3 €	2,5 €	3 €

Les conséquences fiscales et les frais de transaction sont négligés.

Travail à faire :

Aider Monsieur Durand à choisir entre investir dans une seule des sociétés ou constituer un portefeuille composé d'actions A et B.

Projet 3 : investir dans une société industrielle

Monsieur Durand a également l'opportunité de devenir associé, à part égale, d'une petite société avec un de ses amis *designer* dans l'idée de créer et vendre des petits meubles *design* en métal.

Il est prévu d'acquérir du matériel industriel et d'aménager un local pour un coût global de 300 000 €. Il est supposé une utilisation sur 4 ans et un amortissement selon un mode linéaire. La valeur résiduelle nette d'IS sur la plus-value est estimée à 10 000 €.

Selon une étude initiale sur l'état du marché et sur le processus de fabrication, il est raisonnable de prévoir un chiffre d'affaires de 180 000 € la première année, en croissance de 10 % par an dès la seconde année.

Le taux de marge sur coût variable est de 60 % et les charges fixes (hors dotations aux amortissements) de 20 000 €.

Le BFRE est évalué à 20 jours de chiffre d'affaires hors taxes.

La société nouvellement créée serait financée :

- par les apports des deux associés de 100 000 € chacun ;
- pour le solde par un nouvel emprunt bancaire remboursable par amortissement constant sur 4 ans au taux de 3 %.

L'associé de Monsieur Durand lui indique que le coût du capital spécifique du projet serait de 7,25 % et que, selon les informations provenant du Medaf et d'une société comparable, le coût des capitaux propres serait estimé à 10 %.

La société créée serait soumise au taux d'IS de 25 % dès la première année d'activité.

Travail à faire :

Expliquer à Monsieur Durand la différence entre la rentabilité économique du projet et la rentabilité pour l'actionnaire puis évoquer avec lui les risques associés à cet investissement.

Annexe

Chronique des Echos de C. Thibierge (publication en ligne le 1er novembre 2021)

Investisseurs : comment équilibrer le trépied risque-rentabilité-soutenabilité

Alors qu'à Glasgow s'ouvre la COP 26, penchons-nous sur un outil d'analyse applicable à différents secteurs, le trépied risque-rentabilité-soutenabilité, alors que débute la Semaine européenne du développement durable.

Est-il possible de mener un grand groupe sur le chemin du développement durable sans pour autant mécontenter les actionnaires ? Quand, le 15 mars 2021, Emmanuel Faber est démis de ses fonctions en tant que directeur général du groupe Danone, son éviction sonne comme une sanction.

Dès la publication du communiqué, la presse économique rappelle que depuis plusieurs années, ce dirigeant avait orienté la stratégie du groupe vers davantage de soutenabilité et de respect des critères ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance). Et fait ce constat : les actionnaires d'un groupe sont prêts à aller vers davantage de soutenabilité et de mise en avant des critères ESG... tant que cela ne remet pas en cause les performances financières de l'entreprise ! Or, pour mettre en place une politique alignée sur les objectifs de développement durable (ODD), une entreprise doit nécessairement engager de l'argent ; ce qui impacte sa performance à court terme. Ainsi est-il reproché aux actionnaires de Danone, d'une part, de ne pas avoir eu la patience d'attendre le retour sur investissement d'une politique sociétale et environnementale et, d'autre part, de ne pas avoir su dépasser la recherche de la seule rentabilité financière.

Un groupe non homogène

Il importe d'éviter tout amalgame entre les deux fonds activistes, à l'origine de l'éviction d'Emmanuel Faber, et l'ensemble des actionnaires de Danone. Les fonds d'investissement ont l'habitude de rentrer au capital pour impulser un changement rapide et faire augmenter le cours boursier de l'entreprise. Ils œuvrent dans une logique de court terme, ce qui n'est pas forcément le cas des autres actionnaires. Les deux fonds activistes ne détenaient qu'une faible part du capital de Danone, moins de 5 % des droits de vote. Il leur fallait donc soit convaincre les autres actionnaires pour obtenir une majorité en assemblée générale, soit contacter directement les administrateurs s'ils souhaitaient éviter les complications d'une motion de démission en assemblée générale. Ils ont opté pour la seconde option.

Cet épisode de la vie de Danone montre que les actionnaires ne forment pas un groupe homogène. Les grandes entreprises ont donc intérêt à identifier les différentes catégories d'investisseurs qui participent à leur capital. Certains actionnaires exigent une performance régulière trimestre après trimestre, et sont prompts à céder leurs parts (« ils votent avec leurs pieds ») dès que la performance n'est plus au rendez-vous. D'autres sont prêts à attendre patiemment les résultats d'une stratégie à plus long terme. Il y a aussi des actionnaires qui recherchent la maximisation de leurs profits selon un couple risque-rentabilité, tandis que d'autres investisseurs désirent inclure une troisième dimension environnementale et sociétale dans leurs choix. C'est cette dernière catégorie qui cherche alors à équilibrer un trépied risque-rentabilité-soutenabilité.

La rentabilité, le critère de différenciation

Appliquons ce trépied à Danone, Unilever et Nestlé. Pour le risque, retenons une mesure classique de volatilité en finance : l'écart type des rentabilités mensuelles pour les actions de ces trois sociétés sur cinq ans. Pour la rentabilité, relevons que l'action Danone n'avait progressé que de 8 % sur les cinq dernières années, contre 34 % de hausse pour Unilever et 58 % pour Nestlé (dividende inclus). Enfin, prenons la notation MSCI ESG ratings comme critère de soutenabilité de l'entreprise. En termes de risque, les trois sociétés sont à peu près au même niveau : cela n'est pas trop étonnant, elles opèrent dans le même secteur et sur les mêmes segments de clientèle. Pour ce qui est de la notation ESG, les différences sont faibles : Danone est notée AAA, suivie par Nestlé (AA) puis par Unilever (A), c'est-à-dire les 3 plus hauts niveaux d'une échelle qui en compte 7. C'est donc bien sur la rentabilité que se jouent les différences majeures.

Ne devrait-on pas s'attendre à ce que les trois triangles occupent à peu près la même surface ? Une entreprise à la traîne sur le terrain de l'ESG pourrait compenser cela par une rentabilité meilleure, tandis qu'une société active en développement durable pourrait avoir une rentabilité inférieure, mais aussi un risque diminué. L'idée du trépied est celle d'une compensation et d'un

équilibrage entre les trois critères. En pratique, le triangle de Danone est nettement plus petit - en surface - que celui d'Unilever et de Nestlé.

Ainsi, malgré une meilleure performance environnementale et à niveau de risque quasi égal, Danone dégage une rentabilité nettement inférieure aux deux autres sociétés. Son axe de la soutenabilité n'apporte pas d'informations supplémentaires. Même dans un couple risque-rentabilité classique, Danone génère beaucoup moins de rentabilité que ses principaux concurrents, à niveau de risque égal. Comparativement, Unilever a une note ESG inférieure à celle de Danone, mais son triangle est plus équilibré. Quant à Nestlé, pour un niveau de rentabilité élevé, le groupe suisse présente un niveau de risque plus faible que celui de ses concurrents, et un très bon classement en matière de durabilité.

Priorité à l'un des trois paramètres

Cette approche permet non seulement de mieux comprendre les choix des différentes catégories d'actionnaires, mais aussi de démonter certains mythes, comme l'opposition entre les préoccupations ESG et la demande de rentabilité des actionnaires. Dans le cas de Danone, un engagement fort en faveur du développement durable ne sert pas d'excuse à une mauvaise performance financière.

Le trépied risque-rentabilité-soutenabilité peut être appliqué à d'autres secteurs pour cartographier les différentes catégories d'actionnaires et leurs préoccupations. Si une entreprise choisit de donner la priorité à l'un des trois paramètres, elle modifiera probablement l'équilibre du trépied risque-rentabilité-soutenabilité par rapport à ses principaux concurrents, et attirera donc les actionnaires dont les intérêts sont les plus alignés avec cette nouvelle configuration.

Exemple 2 : La prise en compte des différents aspects du temps dans les normes comptables

La société OLD est une entreprise industrielle française spécialisée dans la fabrication et la vente de billards à poches en France et en Europe depuis plusieurs décennies. Son exercice comptable coïncide avec l'année civile.

Malgré les difficultés récentes relatives à la crise sanitaire, le marché de l'entreprise est en pleine reprise en 2021 et même en forte croissance du fait de l'engouement des particuliers pour équiper leurs résidences principales d'un billard, améliorant ainsi leur cadre de vie par de nouveaux loisirs à domicile.

L'entreprise OLD a très vite saisi l'opportunité qui se présentait à elle et a profité de la période de baisse d'activité (confinement) pour concevoir de nouveaux modèles de billards, plus accessibles et modernes.

Plus globalement, la direction de l'entreprise s'est interrogée sur les moyens à mettre en œuvre pour assumer cette politique de croissance. Plusieurs axes ont été entrepris ou sont en cours de réflexion :

- Investissements :

- La nouvelle gamme de produits a nécessité d'investir dans une unité de fabrication des tapis de billard de haute technologie. La qualité et la vitesse de fabrication sont sans commune mesure avec l'ancien équipement dont disposait l'entreprise.
- Estimant que les délais entre la commande d'un client et sa livraison était un facteur clé de succès essentiel, l'entreprise a décidé d'investir dans un nouvel entrepôt de stockage des billards. De cette façon un stock minimum évitera les ruptures et la perte d'un marché potentiel.

- Restructuration et évaluation :

- Un « rapprochement » avec l'entreprise YOUNG est envisagé : en cours de négociation, une fusion absorption pourrait être décidée avec cette entreprise qui fabrique et vend du petit matériel de « jeux de bars » tel que des queues de billard, des jeux de fléchettes, des juke-box... Même si la fusion n'aboutissait pas, la société OLD prendrait probablement une participation importante dans l'entreprise YOUNG, l'amenant ainsi à l'obligation d'établissement de comptes consolidés.
- Les discussions avec l'entreprise YOUNG ont fait prendre conscience aux dirigeants de la société OLD que le patrimoine de l'entreprise méritait une sorte de dépoussiérage. L'utilisation des normes IFRS pour l'établissement des comptes annuels individuels n'étant pas permise, une réflexion sur leur utilité pour les besoins de l'analyse est engagée, voire en cas d'établissement de futurs comptes consolidés.

Quoiqu'il en soit, une réévaluation libre est lancée dans la société OLD afin « d'actualiser » le patrimoine pour faciliter les négociations avec la société YOUNG, l'assouplissement fiscal de ce type de travaux comptables court jusqu'au 31 décembre 2022 et représente une opportunité appréciable selon la direction.

Remarques :

- Par hypothèse la TVA sera exclue de l'analyse pour des raisons de simplification.
- Le taux d'actualisation à retenir est de 5% par an pour la société OLD pour l'ensemble des problématiques exposées.

À partir des exemples fournis au travers des annexes 1 à 5, il vous est demandé d'approfondir et de questionner les liens entre les normes comptables et la notion de temps.

Travail à faire :

À l'aide de l'annexe 1,

- 1) Proposer une étude argumentée et chiffrée de la mesure de la consommation des avantages économiques de la nouvelle machine.**
- 2) Dans quelle mesure pouvez-vous critiquer les méthodes employées ?**
- 3) L'application des normes IFRS induirait-elle des modifications en matière de coût d'acquisition et ou d'amortissements ? (il ne vous est pas demandé de chiffrer précisément l'impact en matière d'amortissements).**

À l'aide de l'annexe 2,

- 4) Indiquer aux responsables de la société OLD comment s'analysent comptablement les frais de démantèlement dans les référentiels français et IFRS.**

À l'aide de l'annexe 3,

- 5) Après avoir rappelé les spécificités comptables de la réévaluation, illustrez l'application de la méthode dans le cadre du PCG.**
- 6) Le référentiel IFRS a-t-il une conception différente des modalités de changement des valeurs d'actifs ?**

La modification temporaire de la réglementation fiscale concernant la réévaluation libre (reportant l'imposition de certaines plus-values), ainsi que la stratégie de rapprochement avec l'entreprise YOUNG qui pourraient déboucher sur une fusion ou une prise de participation et l'obligation d'établir des comptes consolidés, ont entraîné une réflexion plus globale de la société OLD sur la comptabilisation des impôts différés.

À l'aide des annexes 4 et 5,

7) Proposer un bref résumé du traitement de l'impôt différé dans les comptes individuels et consolidés selon les normes françaises et IFRS.

ANNEXE 1 : Investissement dans l'unité de fabrication de tapis

Le 01/05/2021, la société OLD a investi dans une machine à haute technologie dont les caractéristiques sont les suivantes :

- Prix d'achat brut : 1 000 000 € HT
- Frais de transport, d'installation et de montage : 100 000 € HT
- Date de mise en service : 01/07/2021

Le fournisseur de cette machine, la société START est une jeune entreprise mettant au point de nouveaux procédés de fabrication innovants, aidée financièrement par l'État. Cette transaction est une opportunité pour elle puisqu'elle pourra se prévaloir d'avoir fourni une entreprise reconnue. Pour ces raisons, la société START a accordé des modalités de financement et de reprise tout à fait exceptionnelles au lieu de procéder à une remise commerciale. Elle a par ailleurs fourni de nombreuses informations potentiellement utiles sur le matériel.

Modalités de règlement (brut et frais) :

Dates	01/05/2021	01/05/2022	01/05/2023
% de paiement	10%	50%	40%

Modalités d'amortissement :

Le représentant commercial de la société START a utilisé des arguments forts pour vendre son matériel : le « made in France » permet de penser que la machine a une durée de vie de 30 ans sans difficultés.

La société OLD prévoit cependant d'utiliser la machine pendant 15 ans, en accord avec sa politique de renouvellement de ses matériels industriels et les modalités d'amortissements qu'elle pratique sur les matériels similaires.

Selon le fournisseur, l'élément le plus technologique du matériel est le tricoteur-enrouleur dont la valeur peut être estimée à 20% du brut. Ce dernier devrait être changé tous les 5 ans compte tenu de l'obsolescence technologique, ou après 2 500 m² de tapis fabriqué même si physiquement sa durée de vie devrait avoisiner 20 ans.

Chaque billard fabriqué par l'entreprise (le processus de production comprend de nombreux matériels industriels) nécessite un tapis de 1m x 2m = 2m² mais il est prévu de fabriquer plus de tapis que de billards pour permettre les réparations chez les clients, les éventuels défauts de fabrication...

Estimations à l'entrée dans le patrimoine	2021	2022	2023 à 2024	2025 à 2036
Nombre de billards fabriqués sur la période d'utilisation	50	150	200 par an	100 par an
M ² de tapis	100	400	700 par an	500 par an

Modalités de reprise :

Pour convaincre la société OLD du bienfondé de son investissement, la société START s'engage à reprendre la machine jusqu'au 31/12/2023 pour 90% du brut facturé, à l'image d'une période d'essai. Au-delà, elle indique à la société OLD que le prix de la machine sur le marché diminue de 10% par an actuellement. Les coûts liés à sa sortie de patrimoine avoisineraient 40 000 € (montant stable dans le temps).

Par hypothèse, ces valeurs de reprise seront intégralement affectées à la structure de l'immobilisation.

Informations complémentaires :

La durée d'usage fiscal de ce matériel est de 25 ans (mode linéaire), et il n'existe pas de durée d'usage connue pour le composant tricoteur-enrouleur.

ANNEXE 2 : Investissement dans un nouvel entrepôt de stockage

Le 01/07/2021, la société OLD a terminé la construction et mis en service un entrepôt pour un coût de production de 300 000 €.

Malgré le respect des normes écologiques les plus récentes, des frais de démantèlement au terme de l'utilisation sont à prévoir du fait de dégradations immédiates évidentes : l'entreprise s'est en effet engagée à supprimer l'installation le 01/07/2041 à ses frais pour remettre en état le site sur lequel elle est implantée.

Plusieurs scénarios ont fait l'objet d'une étude lors de l'étude préalable de l'installation :

	Scénario N°1	Scénario N°2	Scénario N°3
Coûts estimés	50 000 €	70 000 €	200 000 €
Probabilités	60%	30%	10%

Il est prévu de mettre à jour les scénarios, leurs probabilités et leurs coûts tous les 5 ans.

ANNEXE 3 : Information sur la réévaluation et le rapprochement avec l'entreprise YOUNG

La date de la réévaluation est fixée au 31/12/2021, soit à la date de clôture de l'exercice comptable. De nombreux actifs (constructions, machines...), acquis à des périodes très différentes (certains il y a plus de 30 ans) et toujours utiles à l'exploitation ont pu être revalorisés et traités par le service comptable de l'entreprise.

Mais parmi les immobilisations corporelles, la direction s'interroge sur deux en particulier :

- Un matériel spécial de transport toujours utilisé mais totalement amorti depuis plus de 2 ans. Il est prévu de remplacer cette immobilisation le 31/12/2026. Les études réalisées par la direction financière ont déterminé une valeur vénale de 10 000 € et une valeur d'usage de 8 000 € au 31/12/2021.
- Une machine participant à la fabrication des anciens modèles de billards (découpeuse) présente les caractéristiques suivantes au 31/12/2021 :

	Brut	Amortissements	Net
215400D - Découpeuse	350 000 €	250 000 €	100 000 €

Le responsable comptable a compilé des éléments chiffrés pour étudier la réévaluation de cette découpeuse.

Selon lui :

- la juste valeur au 31/12/2021 s'élève à 152 000 € ;
- l'adaptation à la nouvelle gamme de billard permet de poursuivre l'utilisation de cette découpeuse encore 10 ans pour des flux nets de trésorerie estimés à 20 000 € par an ;
- contactée, une entreprise partenaire a proposé officiellement un rachat à 180 000 € mais il semble que les liens étroits avec cette société (l'entreprise OLD est un très bon client) entraîne une surestimation d'au moins 15% de ce prix ;
- des actifs très similaires font fréquemment l'objet de transactions sur le marché pour une valeur de 150 000 € compte tenu de l'état actuel de la machine.

**ANNEXE 4 : Extrait de l'avis N° 2005-H du 6 décembre 2005 du comité d'urgence du
Conseil National de Comptabilité (CNC)**

[...] Conformément à l'article 321-10.1 précité, « Le coût d'acquisition d'une immobilisation corporelle est constitué ... de l'estimation initiale des coûts de démantèlement, d'enlèvement et de restauration du site sur lequel elle est située, en contrepartie de l'obligation encourue... »

Ainsi, à la date de comptabilisation initiale, le coût d'acquisition comprend un coût de démantèlement, d'enlèvement et de remise en état de site, évalué dans les mêmes conditions que le passif dont il est la contrepartie, en application de l'article 323-2 du règlement n° 99-03 :

« Les provisions pour risques et charges sont évaluées pour le montant correspondant à la meilleure estimation de la sortie de ressources nécessaire à l'extinction de l'obligation ».

[...]

Lorsque l'effet de la valeur temps de l'argent est significatif, le montant de la provision doit être la valeur actualisée des dépenses attendues que l'on pense nécessaires pour éteindre l'obligation.

Il en résulte qu'en raison de l'échéance de décaissements de ressources qui peut être à long terme, les provisions pour démantèlement, enlèvement et remise en état de site doivent être actualisées (Cf. § 6.1 - Mesures transitoires).

[...]

Mesures transitoires : En raison des conséquences fiscales résultant de la première application, les entreprises ont demandé à la Direction de la législation fiscale d'envisager des mesures d'étalement de l'écart imposable. Ces mesures ainsi que les modalités de détermination du taux d'actualisation sont en cours d'examen par le groupe « actualisation » avec la DLF.

Pour ces différents motifs, le Comité décide de reporter la date d'application obligatoire de l'actualisation.

**ANNEXE 5 : Amendements à IAS 12 "Impôts sur le résultat" : Impôts différés relatifs
à des actifs et passifs résultant d'une même transaction**

Le 7 mai 2021, l'International Accounting Standards Board (IASB) a publié des modifications ciblées concernant la norme IAS 12 Impôts sur le résultat afin de préciser la manière dont les entités doivent comptabiliser les impôts différés sur des transactions telles que les contrats de location et les obligations de démantèlement.

La norme IAS 12 définit la manière dont une entreprise comptabilise l'impôt sur le résultat, y compris l'impôt différé, qui représente l'impôt à payer ou à collecter dans le futur.

Dans certaines circonstances, les entreprises sont exemptées de comptabiliser un impôt différé lors de la comptabilisation initiale d'un actif et un passif.

Il y avait jusqu'à présent une incertitude quant à la question de savoir si l'exemption s'appliquait à des transactions telles que les contrats de location et les obligations de démantèlement, des transactions pour lesquelles les entreprises comptabilisent à la fois un actif et un passif.

Les amendements viennent préciser que l'exemption ne s'applique pas et que les entreprises sont tenues de comptabiliser l'impôt différé sur ces transactions. L'objectif des amendements est de réduire l'hétérogénéité dans la comptabilisation de l'impôt différé relatif aux contrats de location et aux obligations de démantèlement.

Les amendements entreront en vigueur pour les exercices comptables ouverts à compter du 1er janvier 2023, et s'appliqueront aux transactions concernées survenues à compter de la date d'ouverture du premier exercice comparatif présenté.

L'impact cumulé lors de l'application initiale des amendements sera imputé sur les réserves du bilan d'ouverture du premier exercice comparatif présenté (ou tout autre élément des capitaux propres le cas échéant).

Une application anticipée des amendements de la norme est autorisée.

**ANNEXE 6 : Extrait de l'article écrit par L. Batsch intitulé, « Temps et gestion »,
Encyclopédie de gestion, Editions Economica, sous la Direction de Yves Simon et
Patrick Joffre (1997)**

« Toute performance se mesure par rapport à une durée de réalisation. La plupart des objectifs sont subordonnés au respect d'échéances. Chaque organisation doit ordonnancer son travail en fonction de contraintes de temps externes et internes. Le temps peut donc être traité comme une dimension transversale de toutes les pratiques et disciplines de gestion.

Mais chaque technique de gestion entretient un rapport particulier au temps. L'actualisation des flux en finance ou le juste-à-temps en gestion de production en sont des exemples. Le rôle du temps en gestion ressort donc d'une approche spécifique à chacune des disciplines de gestion.

Le temps, contrainte de gestion

Le temps en gestion peut être appréhendé de plusieurs points de vue : il est une dimension constitutive de l'organisation (en tant que coût de transaction), il fixe l'horizon de la décision (l'urgence), il est aussi le poids de l'expérience (la durée), le futur prévisible (l'horizon), la trajectoire singulière de l'entreprise (l'histoire), un flux d'intensité changeante (le rythme) et un ensemble de conditions environnantes (la période).

[...]

Le temps dans les disciplines de gestion

Le temps n'est pas seulement une contrainte transversale à l'ensemble des disciplines et des techniques de gestion. Chacune d'entre elles fait un usage particulier du temps : il est l'exercice en comptabilité, le cycle de rotation pour l'analyse financière, le futur quantifiable pour le choix d'investissement, l'espace d'évaluation des performances pour le contrôle de gestion, l'objet privilégié de la gestion de production, l'âge du produit en marketing, un terrain d'aménagement pour la gestion des ressources humaines, une contrainte d'allocation des ressources pour la stratégie de portefeuille et un avantage compétitif en stratégie concurrentielle.

Comptabilité : la périodisation

Le temps en comptabilité est d'abord une périodisation de la vie économique de l'entreprise : un cloisonnement annuel qui interrompt des flux et fige des stocks, mais permet de comparer les

performances. Cette périodisation tend à devenir plus brève (semestrielle), en raison des exigences d'informations financières et des possibilités matérielles de l'informatisation des comptabilités. De cette périodisation découlent nombre de problèmes de méthode : le principe du coût historique, la comptabilité d'inflation, les régularisations de fin d'exercice en sont quelques-uns.

Le temps c'est aussi des échéances de règlement. Le degré d'exigibilité a longtemps servi de critère de classification des postes du passif ; ce critère n'a pas disparu. L'amortissement (prorata temporis), le provisionnement, la répartition de certaines charges sont autant de façons de prendre en compte les événements futurs dans les documents qui font la synthèse du passé. »

[...]

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

OPTION C : MARKETING

1. Les résultats de la session 2023

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Nombre de candidats évalués :	58	55	51	55	61	46	58	54
Distribution des notes								
Moyenne	7,41	7,07	8,17	9,16	9,19	8,43	7,64	7,22
Note la plus élevée	16	16	17	18	19	18	17	17
Note la plus basse	0,5	1	0,5	1	0,5	1	1	1
Écart-type	4,30	4,48	4,63	4,4	4,91	5,01	4,22	3,9
Répartition des notes en effectifs								
Inférieures à 5	19	21	12	10	14	13	15	18
Comprises entre 5 et moins de 10	20	18	19	20	17	17	24	20
Comprises entre 10 et moins de 14	14	9	11	14	14	6	12	12
Égales ou supérieures à 14	5	7	9	11	16	10	7	4

La moyenne obtenue par les candidats à cette épreuve est plus basse par rapport aux trois années précédentes. Elle atteint 7,22 avec un écart-type qui diminue légèrement à 3,9 pour cette session, contre 4,22 en 2022, 5,01 en 2021 et 4,91 pour l'année 2020. Il est à noter que 64 candidats ont été déclarés admissibles et que seuls 54 se sont présentés à l'épreuve orale. Une des explications possibles de cette situation peut être l'absence à cette épreuve des candidats reçus parallèlement au concours d'agrégation interne.

L'écart-type indique une forte hétérogénéité des résultats avec d'une part, de très belles prestations et d'autre part, des présentations révélant une absence de maîtrise des concepts fondamentaux de la discipline. En effet, le nombre de prestations ne satisfaisant pas aux exigences attendues de l'épreuve reste stable et concerne, cette session, 18 candidats (soit plus du quart des candidats) et le nombre de prestations de qualité diminue (4 contre 7 en 2022).

Globalement, les prestations orales qui satisfont les attentes du jury sont celles pour lesquelles les candidats ont su s'approprier le sujet, construire une problématique et en proposer une réponse en s'appuyant conjointement sur les données du cas (y compris, chiffrées) et les cadres conceptuels adéquats. De plus, les candidats ont su faire preuve de qualités pédagogiques et relationnelles, indispensables dans la perspective du métier d'enseignant.

2. Les sujets

2.1- Présentation des sujets

Ci-après, les conditions matérielles du déroulement de cette épreuve sont rappelées brièvement. La durée de la préparation à cette épreuve orale est de 4 heures. Le programme est identique à celui de l'épreuve d'admissibilité et couvre donc l'ensemble de la discipline marketing. L'épreuve orale est d'une durée de 1 heure maximum. Elle est composée d'un exposé réalisé par le candidat à l'aide d'un support de présentation d'une durée de 40 minutes maximum, installation de l'équipement comprise. Il est préférable de limiter celui-ci à une trentaine de minutes, temps

suffisant pour argumenter et convaincre le jury. Un deuxième temps d'entretien avec le jury d'une durée de 20 minutes maximum s'engage et se termine par une question relative aux valeurs de la République.

Bien qu'ils abordent des contextes organisationnels totalement différents, les sujets proposés aux candidats sont comparables dans leur construction. Composés d'une douzaine de pages, ils comprennent une brève présentation de la structure à étudier qui peut être une entreprise, une association, une structure publique, etc. ainsi que des éléments qui offrent une compréhension du contexte. Ils comportent également une problématique à traiter.

2.2- Analyse des sujets

Conformément au programme proposé, l'ensemble de la discipline marketing peut être abordé : distribution, *merchandising* et gestion du point de vente, communication, commerce international, études de marchés, développement de produits ou de service, lancement de produits, marketing stratégique, marketing expérientiel, comportement du consommateur, marketing des services, marketing digital, gestion de la relation client, etc. Chaque sujet peut donc être traité selon plusieurs angles théoriques bien que le candidat puisse faire le choix d'un seul angle dans son exposé, les questions permettant d'aborder d'autres aspects.

Le jury rappelle également aux candidats qu'ils doivent également maîtriser *a minima* les outils de gestion que sont le calcul de coûts, les ratios, les indicateurs d'évaluation d'un site internet, ou encore le seuil de rentabilité, etc., parfois évoqués dans les annexes et utiles pour mener une réflexion sur la performance de la stratégie marketing.

Les thèmes de la stratégie marketing, du marketing social, du marketing expérientiel, du marketing d'influence, du marketing digital, du marketing international ont ainsi été abordés lors de la session 202. Ci-dessous, sont présentés les différents questionnements proposés lors de cette session :

Sujet 1 :

Contexte organisationnel : Un métavers relationnel et expérientiel

Questionnement proposé : **A l'aide des documents fournis, des cadres théoriques jugés pertinents et en comparaison avec les mondes physique et digital traditionnels, analyser le métavers au travers de la problématique suivante :**

Comment le métavers pourrait permettre de développer une relation à la marque et à l'enseigne plus personnalisée et des expériences plus engageantes ?

Sujet 2 :

Contexte organisationnel : Goupil

Questionnement proposé :

Bâtir une matrice de sélection des trois marchés étrangers visés.

Analyser en termes d'opportunités commerciales et de risques le meilleur choix pour GOUPIL.

Sujet 3 :

Contexte organisationnel : Beuchat

Questionnement proposé : Travail à réaliser : **A l'aide des documents fournis et des cadres théoriques jugés pertinents, analyser la stratégie marketing de la marque Beuchat en répondant aux questions suivantes :**

Dans quelle mesure le modèle d'affaires de la marque Beuchat est-il source de création de valeur ?

Proposer des recommandations marketing afin de contribuer au développement de l'entreprise ? Vous vous attacherez à justifier vos propositions.

Sujet 4 :

Contexte organisationnel : Le marketing caritatif

Questionnement proposé : Travail à réaliser :

A l'aide des documents fournis et de cadres théoriques jugés pertinents, analyser la politique de communication des associations caritatives/humanitaires en distinguant le niveau stratégique et opérationnel :

peut-on la comparer à la politique de communication des entreprises privées ?

Etablir des préconisations en termes de stratégie de communication digitale et de plan d'actions opérationnel pour répondre aux enjeux communicationnels actuels.

Du point de vue de l'entreprise, partenaire d'une association caritative, expliquer pourquoi le marketing Humanitaire est créateur de valeur et vecteur de positionnement.

Sujet 5 :

Contexte organisationnel : Nespresso

Questionnement proposé : A l'aide des documents fournis et de cadres théoriques appropriés, analyser la stratégie de marketing expérientiel de Nespresso, son vécu par les clients puis discuter dans quelle mesure elle peut être une source pertinente d'avantages concurrentiels.

Sujet 6 :

Contexte organisationnel : Icare Technologies

Questionnement proposé : Après avoir montré, à l'aide de vos connaissances et des annexes ci-jointes, dans quelle mesure la bague Aeklys est susceptible de répondre à une demande des consommateurs, vous développerez des recommandations marketing notamment liées à la stratégie de marketing et à la politique de produit afin de permettre à Icare Technologies de poursuivre son développement.

Sujet 7 :

Contexte organisationnel : Rituals

Questionnement proposé : A l'aide des documents fournis et de cadres théoriques jugés pertinents, analyser comment l'expérience client off et on line de chez Rituals crée de la valeur pour le consommateur. Dans le cadre d'un contexte omni-canal, vous formulerez des recommandations marketing afin de maximiser cette valeur offerte aux clients.

Sujet 8 :

Contexte organisationnel : Réglo

Questionnement proposé : Afin de réussir son implantation récente au sein des magasins Monoprix et de déployer ses gammes dans des jardineries et animalerie, Réglo souhaite gagner en visibilité et faire évoluer sa communication.

Analyser la stratégie marketing de Réglo, sa stratégie de communication et leur adaptation aux enjeux du marché.

Effectuer des recommandations stratégiques et opérationnelles en matière d'évolution.

Comme le montre l'encadré précédent, le contexte organisationnel du sujet de l'étude de cas peut être très varié en considérant sa structure juridique (indépendant, franchise, association, structure publique, etc.), sa taille (projet de création d'entreprise, toutes petites entreprises, multinationales, etc.), ses modalités d'accès au marché (*pure player*, *brick and mortar*, distribution physique, circuit-court, plateforme, etc.), son historique ou encore, son domaine d'activité (produits alimentaires, d'hygiène, technologiques, services, etc.).

Les sujets proposent un contexte particulier qui peut ne pas être connu de la part des candidats. Le fait de ne pas connaître la structure étudiée n'est pas un handicap pour le traitement du sujet, certaines annexes sont là pour présenter l'activité, la structure et les missions de l'organisation étudiée. En s'appuyant sur le contexte proposé, les candidats doivent mobiliser leur culture marketing (concepts, grilles d'analyse, notions et théories) et montrer leurs compétences à analyser une situation ainsi qu'à construire une problématique et une réflexion amenant à la formulation de recommandations managériales pertinentes.

Chaque cas donne lieu à une analyse et à l'élaboration d'un diagnostic préalable au traitement du sujet à proprement parler avec, très souvent, une attente de préconisations opérationnelles issues du développement stratégique.

A l'issue de l'exposé réalisé par le candidat, le jury entame un questionnement oral. Celui-ci permet de proposer des éléments de discussion ou d'échange qui offrent la possibilité aux candidats d'approfondir des détails de leur présentation, de préciser la réflexion conduite ou d'aborder des points non-mentionnés jusqu'alors.

L'entretien se termine par une question relative aux valeurs de la République. Celle-ci prend appui de manière plus ou moins étroite avec le sujet traité. Cela peut être une question relative à la mobilisation de ce cas pour réfléchir à une valeur de la République dans le cadre d'un cours. Cela peut être également une mise en situation. Cette question a pour objectif d'ouvrir le débat sur des valeurs telles que la discrimination, l'égalité de traitement, l'égalité homme-femme, le respect de la vie privée, le harcèlement, la laïcité, la fraternité, etc. Compte tenu de la nature de la question, le jury n'est pas en attente d'une réponse stéréotypée mais plutôt d'une mise en perspective des enjeux compris par les candidats. Ils devront ainsi souligner les questions posées par cette ou ces valeurs, évoquer des pistes de réflexion et, éventuellement, décrire le(s) comportement(s) qui leur semble(nt) pertinent(s) à adopter.

3. Le traitement des sujets par les candidats

3.1- Commentaires sur le fond [la compréhension du sujet, les problématiques développées, la mobilisation des documents et des concepts...]

Bien qu'il soit toujours délicat de généraliser et que certaines prestations sont remarquables aussi bien sur la forme que sur le fond, quatre regrets principaux peuvent être exprimés par le jury. Traiter le cas ne se limite pas à une reprise des annexes, plus ou moins bien menée. Le candidat doit montrer sa capacité à sélectionner des cadres d'analyse théorique, à en justifier la pertinence et à les adapter au cas étudié.

Premièrement, le jury déplore que quelquefois, les candidats ont recours à une démarche automatique et standardisée sans prendre la peine d'analyser le sujet et de mettre en œuvre une démarche adaptée au cas étudié, parfois même allant jusqu'à proposer des supports-type (présentation des différentes modalités d'un modèle d'affaires ou de la roue expérientielle d'Hetzel) sans intégrer aucun élément du cas.

Deuxièmement, la problématique est parfois mal amenée, peu justifiée et apparaît déconnectée de la question proposée (intitulée, dans le sujet, « travail à faire »). De manière plus inquiétante encore, le jury constate une inadéquation entre la problématique formulée par le candidat et le plan qu'il propose pour y répondre, la réponse à la problématique n'apparaissant au mieux que dans une sous-partie. Ceci apparaît rédhibitoire car construire des propos (écrits ou oraux) structurés constitue une compétence indispensable pour le métier d'enseignant.

Troisièmement, le manque de réalisme, de choix argumentés et pertinents de certaines propositions est difficilement compatible avec le souci praxéologique des sciences de gestion, et plus particulièrement du marketing. Le jury est donc sensible au caractère « réaliste » des recommandations managériales (à titre d'illustration, si le sujet porte sur les leviers de gestion du point de vente, il est délicat de proposer, comme première recommandation, la mise en œuvre d'une stratégie d'*inbound marketing*) et au caractère « opérationnel » (par exemple, une stratégie de communication via les réseaux sociaux apparaît trop vague pour constituer, en soi, une recommandation managériale). Par ailleurs, malgré l'effort notable de quelques candidats, les recommandations managériales sont rarement budgétisées et la dimension quantitative du marketing est à l'évidence insuffisamment maîtrisée voire parfois totalement occultée.

Quatrièmement, le jury déplore parfois que la présentation orale puisse se limiter à un énoncé d'auteurs ou de références académiques sans une réelle mobilisation de ces connaissances pour éclairer le cas. Ainsi, de manière quasi-systématique, sont reliées les notions de marketing expérientiel avec les auteurs Hirschman et Holbrook. Néanmoins, des questions telles que « *en quoi les travaux d'Hirschman et Holbrook éclairent le cas étudié ?* » ou « *quelles sont les sources de valeur de l'expérience de consommation ?* » restent sans réponse. Si le jury ne peut que recommander aux candidats de mobiliser des cadres d'analyse ou des références académiques, il invite ces derniers à ne citer que les références maîtrisées c'est-à-dire celles que les candidats peuvent expliquer et qui lui permettent de progresser dans sa réflexion.

De manière schématique, trois catégories de candidats ont pu être identifiées :

- Les candidats qui ne connaissent pas les fondamentaux du marketing (concepts, démarche, auteurs, etc.). Cette absence de « culture marketing » conduit à une compréhension très partielle du cas et souvent, le traitement du cas se limite à une reprise plus ou moins heureuse des différents éléments du sujet.
- Les candidats qui traitent le sujet de manière incomplète et/ou pas suffisamment approfondie. Ce traitement partiel de l'étude de cas peut venir d'un manque de maîtrise des cadres théoriques ou de l'articulation entre théories et pratiques ou enfin, d'une focalisation sur un unique point d'ancrage théorique.
 - Certains prennent correctement en compte les spécificités des ressources du cas mais ne maîtrisent pas les auteurs de référence et les outils qui peuvent être mobilisés lors de l'exposé et/ou de l'entretien.
 - D'autres, au contraire, semblent maîtriser les auteurs et les aspects théoriques mais éprouvent beaucoup de difficultés à adapter les concepts au cas. Cela vient assez souvent d'une connaissance des concepts qui, en fait, n'est pas assez approfondie et précise. Ils éprouvent alors des difficultés à les mobiliser efficacement sur le cas proposé. Le conseil à donner est alors de se concentrer sur la maîtrise des concepts fondamentaux plutôt que de chercher à afficher une connaissance encyclopédique du marketing.
 - D'autres enfin, n'envisagent de traiter le cas que par la mobilisation d'un nombre trop restreint de concepts. Ce nombre limité d'outils les conduit soit à traiter le cas de manière incomplète soit à distordre la réalité du cas ou à en négliger des points importants.
- Les candidats qui obtiennent la moyenne voire davantage maîtrisent les fondements conceptuels du marketing, proposent une analyse pertinente du contexte du cas et formulent des propositions d'action cohérentes en laissant apparaître une véritable démarche marketing.

3.2- Commentaires sur la forme [l'appropriation de la méthodologie, l'expression écrite, la qualité des schémas...]

Cette épreuve permet également d'apprécier les qualités pédagogiques et l'aisance relationnelle du candidat. Ces qualités sont indispensables à l'exercice du métier d'enseignant.

Le jury attire l'attention des candidats sur le contenu de leur présentation mais également sur les aspects communicationnels : le ton de la voix, le débit de parole, le regard suffisamment détaché des supports, le contrôle de l'expression, la précision dans les propos énoncés, la gestuelle, le positionnement dans la salle, etc.

Bien qu'il soit tout à fait compréhensible que les enjeux de l'épreuve amènent un stress spécifique, la bienveillance du jury et la préparation à l'épreuve devraient conduire les candidats à maîtriser ces différents aspects communicationnels.

Dans l'ensemble, les candidats gèrent correctement la durée de leur présentation. Néanmoins, il est important de souligner trois maladresses à éviter :

- Une introduction très (voire trop) longue avant l'énoncé de la problématique. Il est rappelé que celle-ci doit poser les éléments du contexte, les termes clés et la problématique. Une introduction qui dépasse les dix premières minutes de présentation apparaît trop longue et cache difficilement les difficultés de problématisation.
- Un plan peu ou mal annoncé aussi bien à l'oral que dans le support de présentation. Il est important de permettre au jury de suivre la progression de la réflexion. Il peut être également apprécié de faire des transitions entre les différentes parties, si besoin en revenant sur une diapositive qui rappelle le plan de l'intervention.
- Une conclusion parfois laconique sans rappel des éléments clés et sans ouverture. Le jury conseille aux candidats de ne pas négliger cette conclusion : l'ouverture peut permettre d'introduire une dimension dynamique de la stratégie marketing ou de dresser une comparaison avec d'autres secteurs.

Les candidats proposent dans l'ensemble un plan structuré auquel ils se tiennent. Outre la remarque ci-dessous qui souligne l'importance à accorder à l'annonce et la visibilité du plan, il est à noter les faiblesses récurrentes suivantes :

- Un manque de problématisation et donc de prise de hauteur par rapport au cas ;
- Un manque de recul et d'esprit critique dans l'analyse du cas ;
- Des plans déséquilibrés, le plus souvent au détriment des préconisations et recommandations marketing ;

Le support de présentation qui est constitué généralement, d'une dizaine de diapositives réalisées à l'aide du logiciel Power Point, se doit de servir la présentation aussi bien sur le fond (en apportant des visuels intéressants, de qualité et adaptés au cas étudié) que sur la forme (en évitant les fautes d'orthographe notamment). Pour éviter tout problème lié à la compatibilité des différentes versions logicielles, il est conseillé aux candidats de convertir leur présentation Power Point au format PDF. Dans cette perspective, il est inutile de prévoir des animations.

4. Conseils aux candidats [en termes de méthodologie, connaissance des concepts, maîtrise des techniques, suivi de l'actualité...]

Loin d'établir une liste exhaustive de conseils aux candidats, il est cependant utile que les candidats notent les trois catégories suivantes de recommandations.

La première catégorie de recommandations souligne la nécessaire attention à apporter à la forme :

- Énoncer la problématique clairement après une introduction bien construite ;
- Soigner la présentation des supports (visibilité du plan, qualité des illustrations, clarté des tableaux, etc.)
- Veiller à une bonne articulation entre le discours tenu et le support présenté ;
- Proposer une conclusion dressant un bilan de la progression et permettant d'ouvrir des voies futures de réflexion.

La deuxième catégorie de recommandations porte sur les connaissances mobilisées :

- Présenter les différents concepts proposés avec si possible les auteurs de référence (classique c'est-à-dire à l'origine d'un concept mais également plus récents dans le domaine) ... sans pour autant aller dans l'excès en énonçant un maximum de références sans les approfondir et/ou sans les lier à l'analyse du sujet. Elles doivent servir au cas et ne pas être de la « poudre aux yeux » ;
- Mobiliser des outils marketing pertinents pour l'analyse du cas et justifier leur utilisation (pourquoi tel outil et pas un autre) ? ;
- Mobiliser et maîtriser les outils de gestion ;

- Faire apparaître concomitamment des connaissances théoriques maîtrisées et des préconisations opérationnelles et pertinentes.

La troisième catégorie de recommandations souligne la capacité du candidat à réfléchir (et à faire réfléchir) sur l'étude de cas et les connaissances en marketing de manière plus large :

- Poser un regard critique sur les données communiquées et partir du principe que les annexes donnent des pistes de réflexion mais ne disent pas tout ;
- Prendre du recul sur les stratégies et actions proposées dans le cas ;
- Mobiliser l'ensemble des annexes (y compris les annexes chiffrées) ;
- Ne pas avoir peur de souligner les éléments « inconnus » ou « questionnables » compte tenu de l'état actuel des connaissances.

Cette épreuve nécessite un entraînement spécifique et indispensable pour gérer son temps, ses supports et sa présentation orale. Un préalable à cet entraînement est la connaissance et la maîtrise d'une culture marketing.

Outre l'assimilation d'ouvrages de base, il est nécessaire de suivre les pratiques managériales en lisant des revues professionnelles (LSA, Management, TheConversation, etc.) mais également académiques (Décisions Marketing, Management @ Avenir, Revue Française de Gestion, etc.).

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

OPTION D : SYSTÈME D'INFORMATION

Les résultats de la session 2023

Nombre de candidats interrogés : 14 candidats	
Distribution des notes	
Moyenne	9,29
Note la plus élevée	18
Note la plus basse	2
Écart-type	6,07
Répartition des notes	
Inférieures à 5	5
Comprises entre 5 et moins de 10	2
Comprises entre 10 et moins de 14	3
Égales ou supérieures à 14	4

L'épreuve orale de l'option D est une épreuve de cas pratique en système d'information. La discipline est celle choisie par les candidats qui ont alors l'opportunité de faire valoir leurs compétences dans le domaine. Cette épreuve devrait en principe constituer un point fort de leur candidature au concours de l'agrégation d'économie-gestion. Cependant, de nombreux candidats, de par leur formation ou leur expérience professionnelle, sont très souvent spécialisés dans un champ de compétences spécifique et restreint tel qu'une spécialité en « réseau » ou en analyse et modélisation des systèmes d'information, ou encore en management des projets de systèmes d'information. Le jury regrette que certains candidats présentent un profil trop déséquilibré et ne travaillent pas à combler leurs lacunes dans les autres domaines. De plus, il est illusoire de présenter l'option D sans connaître les bases des techniques informatiques, tant dans le domaine des infrastructures (matériels, logiciels, protocoles, cybersécurité, etc.) que dans celui du développement d'applications (modélisation, programmation, bases de données, cybersécurité, etc.). L'épreuve de cas pratique de l'option système d'information requiert des compétences dans les trois domaines que sont le management des systèmes d'information, l'analyse et la modélisation et l'ingénierie logicielle et réseau.

En 2023, 14 candidats ont été auditionnés. Ce nombre de candidats admissibles au concours est comparable au nombre d'admissibles des années récentes. La moyenne obtenue en 2023 à l'épreuve par les candidats auditionnés est de 9,29. Cette moyenne est sensiblement meilleure que la moyenne obtenue par les candidats l'année 2022, tout en restant en deçà des moyennes des années précédentes. La hausse constatée entre 2022 et 2023 se perçoit dans la modification de la distribution des notes, caractérisée par un plus grand nombre de notes élevées.

La plupart des candidats n'obtenant pas une note satisfaisante à cette épreuve semblent en fait peu préparés aux études de cas en système d'information et à la maîtrise des trois domaines

associés. Un nombre significatif de candidats montre des défaillances fortes dans un ou plusieurs de ces domaines. Inversement, un petit nombre de candidats a réalisé des prestations orales satisfaisantes, voire très satisfaisantes, attestant qu'il est possible de surmonter l'exigence de la maîtrise d'une présentation orale dans ces trois domaines.

Session	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Nombre de candidats	14	14	13	14	10	15	13	18
Moyenne	9,29	7,14	10,62	10,93	11,21	10,8	10,23	8,94

2. Les sujets – Présentation et analyse

Les trois cas de l'épreuve orale d'admission de cette session sont des « études de cas pratique » de systèmes d'information directement reliés à l'activité d'une organisation. Chacun de ces sujets comporte des questions qui relèvent du management du système d'information, de la modélisation et de l'ingénierie logicielle et réseau. L'épreuve est donc une étude de « Système d'Information » et non pas seulement un cas en informatique.

Additionnellement au cas à traiter, une question est posée à la fin de l'entretien portant sur la connaissance des valeurs de la République. Cette question n'est pas nécessairement reliée aux problématiques des systèmes d'information. À titre d'exemple, des mises en situation de problématique en classe ont été demandées.

La première étude de cas, ARCHIVAGE, concerne une grande banque française et sa filiale Technologies & Services chargée de développer et maintenir le système d'information des caisses régionales de la banque. La filiale a lancé un projet de solution générique d'archivage, motivé par la réglementation qui impose, passé un certain délai, de transférer les données à caractère personnel de la base opérationnelle vers une base d'archive, puis d'être purgée lorsque les finalités d'archivage ne sont plus requises.

Dans le **premier dossier**, les interrogations portent sur les enjeux organisationnels de fonctionnement de la filiale et du projet d'archivage : prise en compte des obligations réglementaires, structuration du travail à l'intérieur de la filiale, critères de sélection d'un projet pilote, appropriation de l'application d'archivage par les utilisateurs.

Le **deuxième dossier** explore les conditions techniques d'une infrastructure dédiée à la sauvegarde. Se posent les questions du matériel à employer, de l'infrastructure réseau dans laquelle l'héberger et de la sécurisation du réseau obtenu. De surcroît, il est nécessaire de maintenir certains types d'échanges protocolaires entre les différentes zones de sécurité de l'organisation.

Le **troisième dossier** s'intéresse aux technologies de stockage de l'information entrant en jeu dans la purge des données archivées. En effet, les données archivées doivent être purgées des bases opérationnelles selon des règles précises. Il est également nécessaire de vérifier l'intégrité des données archivées.

La deuxième étude de cas, FLEX OFFICE, traite du développement d'une application de réservations de places de bureau, suite à la généralisation du télétravail et la mise en place de bureaux non nominatifs au sein de l'entreprise FAGSOM. La solution vise à remplacer un fichier

tableur jusque-là utilisé, mais source de nombreuses tensions entre les collaborateurs et les managers de l'entreprise.

Le **premier dossier** demande au candidat d'analyser la décision de développer en interne la solution visée plutôt que de recourir à un logiciel du marché, en tenant compte de critères économiques et non économiques. De plus, il est demandé au candidat d'analyser la composition de l'équipe chargée du projet, ainsi que d'identifier des cadres conceptuels d'acceptation et de vérifier leur respect par l'entreprise.

Dans le **deuxième dossier**, il s'agit de travailler sur l'application Web de gestion des réservations de bureaux. Dans un premier temps, le sujet porte sur la modélisation et l'interrogation des données nécessaires à cette application. Dans une seconde sous-partie, le sujet s'intéresse au développement de procédures permettant d'assurer le bon fonctionnement de l'application.

Le **troisième dossier** s'intéresse d'une part aux différents modes de mise à disposition des ressources personnelles des salariés dans le cadre d'un bureau numérique nomade, tant d'un point de vue de ce que les systèmes d'exploitation modernes peuvent offrir que de celui des solutions matérielles dédiées et, d'autre part, aux questions de cybersécurité entourant la mise à disposition d'une infrastructure de réseau sans fil type Wi-Fi.

Le troisième cas, nommé **IDENTITÉ DÉCENTRALISÉE**, porte sur un projet ambitieux mené par la filiale du groupe La Poste dédiée aux questions de confiance numérique (comme le vote en ligne, la signature et l'archivage électroniques...). Le cas concerne l'identité numérique qui fait aujourd'hui déjà l'objet d'une offre commerciale basée sur des dispositifs d'authentification centralisée ayant obtenu la certification de l'État français. Le projet initié concerne l'identité numérique décentralisée où les données d'authentification sont stockées sur une *blockchain* ou un réseau pair à pair, sans recours à un tiers de confiance. La faisabilité de l'identité décentralisée est encore questionnée et fait l'objet de financements de l'Union européenne qui y voit un moyen pour les citoyens européens d'avoir un meilleur contrôle de leurs données personnelles. La filiale de La Poste souhaite aujourd'hui produire des preuves de fonctionnement (*proof of concept*) de l'identité décentralisée et se positionner comme acteur de référence sur ce sujet.

Le **premier dossier** interroge les règles de protection des données qui peuvent s'appliquer à l'identité décentralisée. L'identité décentralisée peut être vue comme un système d'information inter-organisationnel dont il est important d'identifier les acteurs et leurs enjeux respectifs. En conséquence, La Poste peut envisager différents modèles d'affaires possibles dont le candidat devait évaluer l'intérêt. Enfin, la mise en place, au sein de la filiale, d'une application de gestion des équipes projets soulève des questions quant aux avantages mais aussi aux limites de ce type d'application.

Le **deuxième dossier** commence par une revue de connaissances autour des systèmes de certification centralisés pour la comparer avec les avantages de la *blockchain*. Il se poursuit avec une analyse d'un mini-réseau IP mis en place dans le cadre de tests et par des considérations sur la confiance qui peut être accordée à des certificats auto-signés.

Le **troisième dossier** porte, dans un premier temps, sur une étude des données de l'application de gestion des équipes participant aux différents projets de la filiale de La Poste. Le candidat doit ensuite rédiger des méthodes associées au modèle de données ainsi qu'une classe de test.

3. Le traitement des études de cas par les candidats

3.1- Commentaires sur le fond

Dans cette partie du rapport sur l'épreuve de cas pratique de l'option système d'information, le jury met en relief les points positifs et les difficultés rencontrées lors du traitement des sujets par les candidats afin que ceux des sessions ultérieures puissent en tirer des leçons. Cette analyse est menée de manière relativement détaillée pour prendre en considération les différents types de questions dans les trois domaines du management des systèmes d'information, de la modélisation et de l'ingénierie logicielle et réseau.

Dans le premier cas, ARCHIVAGE, la problématique générale est la mise en place d'une solution générique d'archivage permettant la gestion appropriée des données à caractère personnel.

Le premier dossier du cas Archivage porte sur les enjeux organisationnels de fonctionnement de la filiale de la banque et du projet d'archivage.

La première question portait sur les enjeux et les obligations en lien avec la protection des données. Les candidats ont globalement bien présenté les éléments relatifs au cadre RGPD. Cependant, ils n'ont pas systématiquement distingué ces principes généraux RGPD des objectifs d'un système d'archivage.

La deuxième question demandait d'identifier les avantages et limites de l'organisation de la filiale chargée de développer et maintenir le système d'information de la banque. Les éléments étaient nombreux dans l'énoncé concernant les choix de structuration du travail à l'intérieur de la filiale. Le jury a valorisé les réponses qui mettaient bien en avant les questions de gouvernance.

Dans la troisième question, les candidats devaient classer différents critères de sélection d'un "projet pilote idéal" d'archivage. Des critères pertinents de choix ont été généralement proposés : conformité réglementaire, volume des données, complexité du processus, implication des parties prenantes, etc. Cependant, les candidats n'ont pas toujours ordonné ces critères et/ou argumenté leur classement. La banque ayant fait le choix d'une application de paiement instantané comme projet pilote, les candidats auraient pu s'appuyer sur l'adéquation des caractéristiques de ce projet aux critères préalablement énumérés.

La quatrième question interrogeait sur l'appropriation de l'application d'archivage par les utilisateurs. Peu de candidats ont mobilisé des modèles conceptuels d'appropriation issus du management des systèmes d'information (modèles TAM et UTAUT, modèle d'infusion des technologies...). Le jury rappelle que ces modèles font partie intégrante du programme et que la connaissance et la maîtrise de ces modèles théoriques sont attendues.

Le deuxième dossier du cas Archivage propose une analyse de quelques solutions d'archivage.

La première question permettait de définir et de comparer les apports des technologies NAS et SAN. Si le premier était généralement bien connu et présenté, ce n'était pas le cas du deuxième.

La deuxième question invitait à effectuer quelques calculs de plans d'adressage IPv4 classiques. Malgré la simplicité supposée de la chose, quelques candidats n'ont pas su démontrer leur maîtrise de ce genre d'opérations.

La troisième question proposait d'étudier la qualité "sécuritaire" du réseau proposé et suggérait que des VLAN auraient été un ajout bénéfique dans ce cadre. La plupart des candidats ont su définir correctement le rôle d'un VLAN mais le besoin (ou l'absence de besoin) d'un tel dispositif dans le cas présenté n'a presque jamais été clairement établi.

La quatrième question demandait à analyser une liste de services UDP ou TCP et à en extraire ceux qui pourraient être utiles au fonctionnement d'un protocole de la couche application, à autoriser dans une table de filtrage d'un pare-feu. Rares ont été les réponses complètes sur ce sujet. Il manquait régulièrement l'un ou l'autre des services utiles et, dans les pires des cas, la syntaxe d'une table de filtrage n'était pas maîtrisée.

Le troisième dossier du cas Archivage permettait d'étudier les contraintes et technologies liées à la purge des données archivées et de proposer des solutions pour vérifier l'intégrité des données archivées.

La première question demandait au candidat d'écrire une requête SQL qui retrouvait des informations en fonction de dates données. Les candidats ont, pour la plupart, écrit le squelette syntaxique d'une requête SQL mais peu ont su où trouver les informations demandées dans les

tables présentées dans les annexes. En outre, peu ont démontré savoir réaliser des jointures entre des tables ou des restrictions sur les données demandées, surtout en utilisant des fonctions de manipulation de date SQL.

La deuxième question portait sur l'écriture d'une procédure stockée. Les candidats ont su expliquer en général l'utilité de cet outil, mais ont rarement expliqué quelle était l'utilité dans le contexte donné. Peu ont présenté une syntaxe, même déconnectée du contexte organisationnel.

La troisième question demandait au candidat de modéliser un diagramme de classes, s'appuyant sur le framework utilisé par l'organisation, pour représenter les classes permettant de vérifier des preuves d'intégrité. Les candidats ayant répondu ont en général modélisé quelques squelettes de classes, en revanche les liens entre les classes ont été peu présentés, tout comme les paramètres et procédures qu'elles auraient pu contenir.

La quatrième question s'appuyait sur la troisième et demandait de rédiger le code permettant de vérifier une preuve d'intégrité, à partir du diagramme de classes réalisé. Le mécanisme du framework devait être compris pour développer cette fonctionnalité, ainsi que les bases de la modélisation objet. Les candidats ayant répondu maîtrisaient globalement ces principes ainsi que les algorithmes permettant de les appliquer.

Le deuxième cas, FLEX OFFICE, avait pour thème le développement d'une application de réservations de places de bureau, ses enjeux organisationnels et de sécurité, ainsi que la bonne conception de ses fonctionnalités.

Le premier dossier du cas Flex Office interrogeait le choix et les modalités du développement en interne de l'application. Le jury a apprécié que la plupart des candidats aient fait l'effort de contextualiser leurs réponses à la lumière du cas.

La première question portait sur la comparaison des avantages et inconvénients du recours à une solution de marché ou au développement d'une solution interne. Cette question a généralement été répondue de manière satisfaisante et complète.

La deuxième question approfondissait la première en se focalisant sur les critères économiques et non économiques de la décision. Le jury attendait que les candidats réalisent un rapide calcul de coût basé sur les éléments à disposition dans l'énoncé du cas, ce qui fut généralement fait. Mais le jury a surtout apprécié la prise de recul de certains candidats consistant à intégrer les dimensions stratégiques du choix, notamment en termes de coût d'opportunité et de possibilité de commercialisation ultérieure de la solution développée. Une relecture par le modèle de Venkatraman et la redéfinition des champs d'activité de l'entreprise était ici pleinement appropriée.

La troisième question portait sur l'analyse de la composition de l'équipe chargée du projet. Les candidats ont généralement bien identifié les éléments attendus : niveau de respect des modalités issues des méthodes agiles, risques liés à la prise en charge des activités de *product owner* par deux personnes différentes dans l'entreprise, risques liés au recours à des étudiants en alternance pour porter le projet.

Enfin, la dernière question demandait aux candidats de présenter les modèles conceptuels d'acceptation technologique pour la nouvelle application. Même si peu de candidats ont mobilisé des modèles d'acceptation, il restait également essentiel que ces modèles soient clairement reliés au cas traité, ce qui a malheureusement été trop rare.

Le deuxième dossier du cas Flex Office interrogeait principalement la modélisation et la programmation.

Dans une première question, le candidat devait modéliser les données de l'application de gestion du Flex Office. Les productions des candidats ont été inégales et relativement discriminantes. Le jury regrette que certains d'entre eux n'aient pas cerné la complexité de la problématique à traiter.

La deuxième question permettait d'éprouver le modèle précédemment construit via plusieurs requêtes SQL, malheureusement rarement bien construites par les candidats. Ces interrogations auraient dû amener le candidat à réviser sa modélisation si nécessaire.

Dans la troisième question, l'écriture de deux blocs de code de vérification avant insertion et avant suppression dans la base de données était attendue. Le langage était laissé au choix du candidat.

Le jury a particulièrement apprécié les rares productions des candidats démontrant une réelle rigueur quant à la qualité des programmes présentés.

La quatrième question devait amener le candidat à argumenter quant au choix d'une architecture monolithique au regard d'une architecture micro-services pour le serveur d'application. Cette question n'a que trop peu été traitée par les candidats et les arguments proposés manquaient souvent de précision.

Le troisième dossier du cas Flex Office interrogeait les solutions de nomadisme numérique qui pouvaient être proposées dans le cadre du projet.

La première question était inspirée des mécanismes dits de profils locaux ou de profils itinérants tels que le système Windows Serveur peut les proposer mais le questionnement était assez large pour ne pas favoriser les spécialistes de ce système et, de fait, la majorité des candidats a su développer des idées pertinentes sur le sujet. Parfois, cependant, la notion de "profils" n'a pas été clairement définie au préalable.

La deuxième question portait sur l'opportunité d'employer des clients légers dans le cadre du projet. Le jury a apprécié les efforts de définition effectués pour expliquer la notion et pour déterminer les recommandations à formuler quant à cette possibilité.

La troisième question et la quatrième question s'appuyaient sur des listes de failles communément admises des réseaux sans fil et des attaques associées à ce type d'infrastructure. Il s'agissait de mesurer si ces différents éléments prêtaient véritablement à conséquence dans le cadre observé et, le cas échéant, s'il était possible de réduire la surface du risque. Ces questions ont permis de distinguer les candidats au fait des questions de cybersécurité et attentifs à l'actualité des réseaux sans fil.

Le troisième cas IDENTITÉ DÉCENTRALISÉE traite d'un projet visant à produire des preuves de fonctionnement d'une solution d'identité décentralisée portée par la technologie *blockchain*. Le cas étudie également les modalités de gestion des multiples projets menés simultanément par l'organisation.

Le premier dossier du cas Identité décentralisée porte sur les enjeux de système d'information associés à l'identité décentralisée, en termes de protection des données personnelles, de systèmes d'information inter-organisationnels, de modèles d'affaires associés.

La première question demandait de rappeler les cadres institués par le règlement général sur la protection des données et les éléments concernant l'identité décentralisée. Les candidats ont correctement présenté les éléments clés du RGPD (principes fondamentaux, droits et consentement des individus, responsabilités et obligations incombant aux organisations, etc.). Cependant, ils n'ont pas su systématiquement relier ces principes aux spécificités de l'identité décentralisée.

La deuxième question s'intéressait aux acteurs impliqués dans le système d'information inter-organisationnel induit par l'identité décentralisée, ainsi que les enjeux respectifs de ces acteurs. Les candidats ont produit des réponses diverses impliquant des acteurs externes comme des acteurs internes. Pourtant, l'approche inter-organisationnelle induisait de prendre plutôt en compte les acteurs externes, ce qui a amené certains candidats à des réponses hors sujet.

Dans la troisième question, il s'agissait de proposer et commenter différents modèles d'affaires que le groupe La Poste pouvait possiblement adopter pour sa future solution d'identité décentralisée. Il est apparu que la notion de modèle d'affaires (*business model*) n'était pas maîtrisée par la majorité des candidats, alors que cette notion constitue une manière centrale de présenter et d'instancier les incidences stratégiques du numérique. Le jury invite les futurs candidats à mieux s'approprier la notion de modèles d'affaires.

Enfin, la dernière question demandait d'identifier les avantages et les limites de la mise en place, au sein de la filiale, d'une application de gestion des équipes projets. Les candidats ont plutôt bien répondu à cette question. Le jury a valorisé les réponses correctement contextualisées au cas et qui formulaient des recommandations à l'entreprise.

Le deuxième dossier du cas Identité décentralisée évoque, pour mieux s'en affranchir dans le

projet global, le fonctionnement des infrastructures à clés publiques et celui des certificats électroniques.

La première question invitait à décrire les mécanismes de chiffrement et de signature tels qu'ils sont mis en œuvre lorsqu'une autorité de certification centrale est employée. Plusieurs candidats ont confondu les deux mécanismes et/ou n'ont pas su expliquer les rôles comparés d'une clé publique et d'une clé privée.

La deuxième question interrogeait les connaissances des candidats sur la notion de *blockchain* et sur leur rôle dans l'abolition des autorités de certification centralisées. Une bonne partie des candidats a su développer des arguments convaincants sur ce thème.

La troisième question proposait d'analyser simplement un sous-réseau IPv4 dans ces articulations les plus classiques. Question plus "simple" dans un sujet autrement exigeant, elle a cependant troublé quelques candidats qui, par exemple, ne semblaient pas avoir connaissance du rôle et de la signification de la notation CIDR.

La quatrième question interrogeait sur la présence d'un certificat auto-signé au niveau de l'autorité de certification. Aucun des candidats n'a vraiment montré une maîtrise totale de cette question et surtout de ses conséquences (supposées ou réelles) sur le fonctionnement de la PKI observée.

Le troisième dossier du cas Identité décentralisée interrogeait les candidats sur une application de gestion des projets agiles menés par les équipes de développement.

Dans une première question, il était attendu une modélisation des données de l'application de gestion des équipes projet.

La deuxième question du dossier portait sur l'écriture de méthode(s) nécessaire(s) pour qu'un chef de projet puisse constituer son équipe

La question suivante portait sur l'écriture de méthode(s) permettant de mesurer des écarts entre prévisionnel et réel.

Ces deux dernières questions permettaient d'éprouver le modèle précédemment construit. Il est apparu que les fondamentaux de modélisation et de programmation objet sont loin d'être maîtrisés par l'ensemble des candidats, alors qu'il s'agit de connaissances et compétences essentielles au domaine d'étude de cette option du concours.

La quatrième question invitait le candidat à écrire une classe de test. Même si le code à produire était assez simple, rares sont les candidats ayant proposé une solution.

Ces questions de rédaction de code ont été fortement discriminantes car trop souvent non traitées.

3.2- Commentaires sur la forme

Le jury a apprécié les candidats qui structurent clairement leur propos, qui répondent précisément aux questions posées et qui proposent des définitions des concepts.

Concernant l'exposé lui-même, une introduction (incluant une présentation du contexte, une mise en perspective de la problématique), l'annonce d'un plan, et une conclusion sont valorisées. Par ailleurs, certains candidats doivent impérativement veiller à leur attitude et à l'image qu'ils renvoient, évitant ainsi une trop grande décontraction, qui confine parfois à de la désinvolture. De même, les candidats doivent faire face au jury, sans se contenter de lire leur diaporama, en leur tournant le dos. Une posture d'enseignant pour cet oral est nécessaire. Les candidats ne doivent pas s'éloigner, dans leur réponse, du cas traité, et les anecdotes personnelles sur leur travail ou leur vie n'ont pas lieu d'être. Enfin, le jury tient à préciser que le niveau de langage doit être soutenu.

Par ailleurs, un diaporama soigné, visuellement « élégant » est fortement recommandé. Certains candidats travaillent leur diaporama en pensant à numéroter les pages, à présenter un fil d'Ariane, en travaillant le visuel, ce qui est valorisé. Les candidats doivent penser au fait que leur diaporama est projeté, et une police d'écriture lisible (min 24) est recommandée. Les diaporamas préparés en amont de l'épreuve mais qui ne sont pas contextualisés au cas, ou pire, font référence à un cas

autre que celui traité, tendent à disqualifier les propos des candidats. Les diaporamas synthétiques, mettant en avant les points clés de la présentation, non complètement rédigés (pas de trop longues phrases) sont appréciés. De même, l'orthographe ne doit pas être négligée sur ces diapositives. Un affichage en mode diaporama est également à privilégier, ce que certains candidats oublient de faire.

Il apparaît comme primordial de rappeler aux candidats qu'il leur est interdit d'utiliser des extraits de documents réalisés par des tiers dans leurs présentations, sans les sourcer. A contrario, le jury a fortement apprécié les efforts de quelques candidats dans la production de supports lisibles et parfaitement adaptés au sujet qui leur avait été confié (plutôt qu'un schéma plaqué ou qu'un texte appris par cœur et dont la correspondance avec le sujet était parfois ténue).

4. Conseils aux candidats

Les études de cas de l'épreuve orale couvrent trois domaines : le management des systèmes d'information, la modélisation, l'ingénierie logicielle et réseau. Pour mettre toutes les chances de son côté, le candidat a intérêt à couvrir ces trois domaines. Une partie même très bien traitée ne saurait compenser un traitement trop partiel des autres parties. Les exposés des candidats aux épreuves orales font apparaître que beaucoup de candidats sont de fait spécialisés dans un (ou quelques) domaine(s). Souvent spécialistes de l'informatique et/ou des réseaux, les connaissances des candidats sont dès lors ancrées dans un domaine très circonscrit et trop limité pour cette épreuve de spécialité. Pour l'option système d'information, il n'est pas acceptable de connaître uniquement le domaine des réseaux ou uniquement un type de programmation, ou uniquement le management des SI. En effet, pour une bonne compréhension des systèmes d'information, en particulier pour de futurs enseignants de ce domaine, il convient d'en appréhender le contexte économique, social et managérial. Les systèmes d'information sont conçus dans des organisations et par des entreprises insérées dans un tissu économique, industriel et commercial dont il faut chercher à appréhender les mécanismes dans leur complexité. Ces connaissances sont indispensables pour enseigner à des élèves, futurs professionnels des systèmes d'information insérés dans l'économie et la société.

Il convient également d'avoir une bonne connaissance actualisée de l'univers professionnel de l'informatique et des nouvelles technologies du domaine du numérique. La façon dont le système d'information est organisé dans l'entreprise est également à prendre en compte : département informatique interne, filiale dédiée à la conception du SI pour les entreprises d'un groupe, externalisation, etc.

Pour préparer le concours, le jury conseille aux candidats d'étudier un ou plusieurs ouvrages de référence en management des systèmes d'information. Il s'agit en particulier de maîtriser les thématiques telles que les enjeux organisationnels et stratégiques du système d'information, la gouvernance des systèmes d'information, l'alignement stratégique, les problématiques de l'externalisation, l'estimation des coûts, la chaîne de valeur, l'avantage concurrentiel, les modèles d'affaires, la gestion de projet de système d'information, l'évaluation des systèmes d'information, les modèles d'acceptation des technologies, la gouvernance des données, et les autres thèmes majeurs de management des systèmes d'information.

Ainsi, au-delà des connaissances propres à chaque domaine, il faut impérativement que l'exposé mette en valeur l'aptitude du candidat à mobiliser ses connaissances dans un contexte particulier.

Le jury remarque que trop peu de candidats rappellent les définitions des concepts et proposent des réponses structurées, en faisant appel notamment à des modèles ou théories de manière contextualisée.

Le candidat ne doit pas se limiter à des considérations générales, par exemple sur les réseaux, les

méthodes orientées objet ou le management des systèmes d'information. Il est impératif de contextualiser les réponses et ne pas se contenter d'une présentation générique. Tous les sujets d'oraux sont des études de cas présentant des problématiques de systèmes d'information dans une organisation. Dans ces études de cas, les problèmes identifiés et les solutions proposées sont inéluctablement liés au contexte dans lequel les applications informatiques et les infrastructures réseau s'inscrivent. Aussi, en premier lieu, le candidat doit-il appréhender et présenter le contexte spécifique du système d'information et en tenir compte dans son argumentation ou ses développements. Chaque cas présente des problématiques particulières qu'il est important d'identifier et d'intégrer dans le traitement des questions. Les candidats qui présentent des solutions déconnectées du contexte sont pénalisés d'autant plus que cela les conduit souvent à proposer des solutions erronées.

Certains candidats semblent déroutés par les questionnements relativement ouverts et offrant la possibilité de réponses multiples. Les candidats doivent donc le plus souvent effectuer des choix qu'ils doivent argumenter. C'est au travers de ces choix et de leurs justifications argumentées qu'ils mettent en valeur leurs compétences et connaissances.

Pour la présentation orale, le jury a noté l'apparent manque d'enthousiasme de certains candidats qui adoptent un ton monotone, voire une attitude plutôt désinvolte. Le jury attend nécessairement de la part de la candidate ou du candidat une posture de professeur devant ses élèves ou étudiants. Le choix du vocabulaire et, de façon générale, l'expression française doivent être placés au niveau de langage attendu. L'exposé doit susciter l'intérêt du jury par la qualité de sa structuration, par sa clarté et son dynamisme, son rythme mesuré ni trop rapide ni trop lent.

Il est conseillé aux candidats de mettre l'accent sur leurs connaissances plutôt que d'aligner des concepts dont ils ne maîtrisent pas la signification. Les erreurs grossières, telles que, par exemple, des programmations aberrantes, ou la non-connaissance de méthodologie de gestion de projet, sont pénalisées par le jury. Les concepts de base doivent être maîtrisés : ne pas réussir à expliquer ce qu'est l'infogérance ou le *cloud*, le big data, un cas d'utilisation ou à quoi sert un proxy n'est pas acceptable, puisque ce sont des notions élémentaires qui devront être transmises aux futurs élèves.

Le jury attend toujours des candidats qu'ils citent leurs sources. Ceci participe de l'honnêteté intellectuelle attendue, en particulier des enseignants.

Le jury rappelle que le temps de présentation est de 40 minutes et qu'il est de l'intérêt du candidat d'exploiter ce temps de parole, dans la mesure où les éléments proposés participent de manière pertinente à répondre aux questions posées. Le jury déplore que certains candidats ne traitent pas un nombre de questions suffisamment conséquent. Il est nécessaire de s'entraîner à composer en 4 heures pour savoir gérer son temps, comme un entraînement à la leçon en 40 minutes paraît inévitable. Les sujets comportent généralement trois dossiers qu'il est impératif de présenter dans le temps imparti. Pourtant, trop de candidats sont pris par le temps ou proposent une présentation déséquilibrée, accordant par exemple plus de la moitié de leur temps de parole au premier dossier et manquant ensuite de temps pour traiter les suivants.

Le manque de temps ne peut pas justifier une impasse totale sur un dossier. Il faut considérer que les dossiers sont d'importance égale, de même que les questions dans chaque dossier. Il est fortement déconseillé aux candidats de prétexter un manque de temps pour justifier une incapacité à traiter un dossier ou une question car le jury reviendra immanquablement sur ce point durant l'entretien. De même, combler une lacune par une paraphrase du sujet n'apporte aucune aide car des précisions seront demandées. Les candidats sont invités à lire attentivement le programme du concours et ses attendus afin d'être en mesure de traiter l'ensemble du sujet.

Être professeur dans le domaine Informatique et systèmes d'information nécessite, outre la maîtrise de l'ingénierie logicielle et réseau, une aptitude à prendre en considération les enjeux et

les impacts sur l'organisation et les individus, aptitude qui est au cœur de ce que l'on entend par management des systèmes d'information. Certains candidats ont introduit en contextualisant et en problématisant le sujet, ce qui a été apprécié. Cependant, les réponses sont rarement appuyées sur des cadres méthodologiques ou théoriques précis et documentés, voire sur une présentation précise et contextualisée du cas. Le jury a regretté l'absence de référence à des normes, standards, bonnes pratiques, référentiels du domaine, etc. Un esprit de conceptualisation, de synthèse, une prise de recul par rapport aux questions sont demandés aux candidats, pour éviter les réponses de type catalogue.

En conclusion, le jury conseille aux candidats de ne négliger aucun des domaines de connaissance de cette option D, Système d'Information.

AGRÉGATION D'ÉCONOMIE ET GESTION

CONCOURS EXTERNE

SESSION 2023

Épreuve d'admission

OPTION D : SYSTÈME D'INFORMATION

Durée de l'épreuve devant le jury : 1 heure

Temps de préparation en loge : 4 heures

CAS FLEX OFFICE

Le cabinet FAGSOM

Créé en 1993, FAGSOM est un cabinet d'expertise numérique spécialisé dans l'accompagnement de la transition numérique des organisations. FAGSOM accompagne les organisations publiques et privées, ETI et grands groupes dans leur transformation digitale en développant des services numériques destinés à leurs collaborateurs, partenaires et/ou clients.

Cette société, dont le siège social est situé à Roubaix, compte 7 agences en France et 500 collaborateurs. Ces derniers possèdent des compétences très complémentaires : Consultant Digital, Product Owner, Consultant Marketing, Lead Dev, Développeur, Data Analyst, Agiliste, Chef de projet, UX / UI Designer, Product Manager, Scrum Master, Directeur de projet, Architecte...

L'accompagnement des entreprises dans leur transformation numérique

L'entreprise FAGSOM offre à ses clients un accompagnement dans leur transition digitale en identifiant les besoins et les usages à forte valeur ajoutée. Cette approche permet de concevoir, réaliser et mettre en place de nouvelles solutions. Étant donné la croissance du marché du numérique et l'émergence de nouveaux besoins, FAGSOM connaît, ces dernières années, une augmentation importante de son chiffre d'affaires et de son effectif.

L'agence de Roubaix

L'agence de Roubaix est à l'origine de la création de FAGSOM en 1993 et, depuis lors, cette équipe fait preuve d'innovation afin de diversifier ses savoir-faire, tout en développant des expertises techniques et métiers qui lui permettent de couvrir l'ensemble des besoins de ses clients, du conseil à l'expertise.

L'agence roubaisienne emploie environ 160 collaborateurs, dont une majorité de spécialistes qui opèrent en veille continue sur le marché et ses évolutions et bouillonnent d'idées où se mêlent innovation, R&D, challenges et amélioration continue.

Cette agence est composée de trois pôles de compétences :

- Le pôle Digital qui est responsable de la digitalisation des processus et services. Il gère notamment le développement d'applications Web ou mobiles, d'extranets, de simulateurs et d'outils de gestion de documents ;
- Le pôle Data qui a pour mission de valoriser les données afin d'accompagner les entreprises dans leurs prises de décisions et leur permettre de fournir des services personnalisés à leur clientèle ;
- Le pôle Collaboratif qui a pour rôle d'assister les entreprises dans l'amélioration de la gestion de la relation client en encourageant le développement de l'intelligence collective de leurs collaborateurs.

Les locaux de Roubaix accueillent également le siège social de FAGSOM et les principaux services supports de l'entreprise : RH, Contrôle de Gestion, Comptabilité, Informatique interne, Marketing / Communication.

Le projet de Flex Office

En raison de la crise du Covid, de l'augmentation de l'effectif et de la généralisation du télétravail, les open spaces de l'agence roubaisienne ont été transformés en Flex Office.

Aussi, pour éviter les pics de présence et assurer à chaque collaborateur un espace de travail, les dirigeants de FAGSOM ont mis en place, il y a plusieurs mois, un système de réservation de bureaux via des fichiers Excel partagés. Ce projet de Flex Office devait ainsi répondre à de multiples problématiques, notamment économiques et humaines.

Les utilisateurs de la solution Flex Office

Les utilisateurs peuvent être séparés en deux groupes avec des attentes différentes : les managers et les collaborateurs.

Les managers de l'agence de Roubaix concernés par le système de réservation sont au nombre de cinq. Actuellement, ils doivent tenir les fichiers Excel de réservations à jour. Cette tâche est pénible, répétitive et chronophage.

Les collaborateurs de l'agence de Roubaix qui utilisent le système de réservation sont actuellement une centaine, et font face à un processus peu intuitif et fastidieux. En conséquence, le système de réservation est peu apprécié et est loin d'avoir été adopté par la totalité des collaborateurs.

Finalement, au fil du temps, ce dispositif de réservations est devenu source de tensions pour les collaborateurs et les managers du fait de son caractère peu intuitif et peu ergonomique, difficultés auxquelles s'ajoute la nécessité d'une maintenance hebdomadaire.

Pour remédier à ces problématiques, les dirigeants de la société ont décidé de mettre en place une application Web de gestion du Flex Office qui permettra aux collaborateurs de réserver un bureau bien plus aisément. Ce projet nommé RÉFLEX s'inscrit totalement dans la stratégie globale de l'entreprise dans le sens où il vise notamment à faciliter le mode de travail hybride dans les agences FAGSOM.

Dossier 1 - Un projet interne

La mise en place de l'application Web de gestion du Flex Office donne lieu à plusieurs décisions organisationnelles structurantes. Parmi celles-ci, le choix du mode de développement de l'application ou le choix portant sur l'organisation et de fonctionnement de l'équipe vont avoir une incidence sur le déroulement et la réussite du projet.

TRAVAIL À FAIRE	
1.1	Identifiez les avantages et les inconvénients respectifs généralement associés au recours à une solution du marché et à une solution interne.
1.2	Interprétez le choix fait par FAGSOM de développer la solution en interne. Ce choix vous paraît-il économiquement fondé ? Quels autres paramètres que le coût devraient être intégrés au calcul pour évaluer la pertinence de ce choix par FAGSOM ?
1.3	Analysez la pertinence de la composition de l'équipe et de l'organisation du projet. Pensez-vous que des erreurs ont été commises ? Si oui, lesquelles ?
1.4	Présentez des modèles conceptuels d'analyse de l'acceptation technologique par les utilisateurs applicables à la situation exposée. Les recommandations de ces modèles vous paraissent-elles avoir été suivies par FAGSOM dans ce projet ?

Dossier 2 - Application Web de gestion du Flex Office

Face aux nombreuses limites des fichiers Excel assurant jusqu'à ce jour la gestion du Flex Office, la direction a choisi d'engager le projet nommé RÉFLEX ayant pour but de créer un véritable outil de gestion en ligne du Flex Office. Il s'agit d'une application Web développée en interne qui permettra aux collaborateurs de réserver un bureau dans un open space à une date donnée.

La mise en place de cette application vise principalement à assurer un espace de travail pour tous les collaborateurs qui souhaitent travailler dans les locaux, tout en prévenant les conséquences économiques et humaines indésirables inhérentes à l'ancien mode de gestion des réservations.

TRAVAIL À FAIRE	
2.1	Modélisez les données de l'application RÉFLEX.
2.2	Éprouvez votre modèle en écrivant les requêtes SQL qui permettent d'obtenir les informations suivantes : <ul style="list-style-type: none">a) Le nombre de réservations par collaborateur pour l'agence de Roubaix en mars 2023, uniquement si ce nombre est inférieur à 4 ;b) Les 10 bureaux les moins réservés dans l'agence de Roubaix pour l'année en cours ;c) La part que représente le nombre de réservations de chaque bureau dans le nombre total de réservations pour le mois courant.
2.3	Rédigez, dans le langage de votre choix, le code permettant d'éviter : <ul style="list-style-type: none">a) qu'un utilisateur puisse supprimer une réservation qui n'est pas la sienne ;b) qu'un utilisateur réserve plus d'une place à une date donnée (sauf s'il est manager).

Le serveur d'application de RÉFLEX sera conçu, dans un premier temps, avec une architecture monolithique.

TRAVAIL À FAIRE	
2.4	Argumenter quant au choix d'une architecture monolithique au regard d'une architecture micro-services pour le serveur d'application de RÉFLEX.

Dossier 3 - Mobilité des personnes utilisatrices

Le projet Flex Office a soulevé des questions qui ne s'étaient plus posées depuis de nombreuses années. En effet, ne plus disposer de "son" poste de travail assigné a pu perturber une partie des personnes utilisatrices. Ces personnes s'attendent à retrouver leurs réglages de logiciels, certains de leurs documents sur le bureau ou encore les personnalisations qu'elles ont choisies pour leur environnement de bureau numérique.

TRAVAIL À FAIRE	
3.1	Exposez les conséquences techniques sur l'infrastructure système et réseau du passage d'un modèle dit de "profils locaux" à un modèle dit de "profils itinérants".
3.2	Définissez la notion de clients légers et argumentez sur la pertinence d'exploiter cette notion dans le cadre du projet Flex Office.

Il est également prévu de répondre au besoin de mobilité en proposant l'ajout d'un réseau sans fil Wi-Fi. Suite à une réunion de type tempête de cerveau (*brain storming*), deux listes ont été établies. La première recense des moyens de sécuriser l'accès au réseau sans fil. La deuxième a été construite suite à un entretien avec madame Lavel qui avait exprimé quelques craintes quant à l'ajout d'un réseau sans fil connecté au réseau filaire existant.

TRAVAIL À FAIRE	
3.3	Analysez la liste de moyens de sécurisation envisagés pour le réseau Wi-Fi en précisant pour chaque élément une définition et un commentaire sur le degré d'efficacité de la mesure.
3.4	Justifiez les craintes exprimées par madame Lavel et dites comment éliminer, sinon réduire, les risques.

Annexe 1 - Naissance du projet de Flex Office

Jusqu'en mars 2020, les open spaces de l'agence de Roubaix étaient exploités dans leur intégralité. Ainsi, chaque collaborateur disposait d'un bureau attitré et le télétravail était une pratique ponctuelle et peu répandue.

Dès le début du confinement, le télétravail est devenu la norme pour tous les collaborateurs de FAGSOM du fait de la fermeture de l'ensemble des locaux. Cependant, avec le reflux de la crise sanitaire, ces derniers ont rouvert et les collaborateurs sont progressivement retournés sur site.

Les collaborateurs et les managers ayant considéré le travail à distance comme une pratique bénéfique, un accord d'entreprise sur le télétravail a été mis en place. C'est pourquoi les employés de FAGSOM ont désormais l'opportunité d'adopter un mode de travail hybride, avec la possibilité de travailler jusqu'à 3 jours par semaine en télétravail s'ils le souhaitent.

Du fait de la présence variable des collaborateurs, la direction de l'entreprise FAGSOM a décidé de transformer les open spaces en Flex Office. Ainsi, les collaborateurs des trois pôles de l'agence de Roubaix ayant signé l'accord de télétravail n'ont plus de places attitrées. Leurs bureaux sont donc partagés, ce qui permet aux collaborateurs présents de choisir librement une place disponible.

Cette dynamique ainsi que l'émergence des nouveaux besoins numériques de la part de ses clients favorisent la croissance de FAGSOM depuis le passage au Flex Office, ce qui se traduit par une augmentation de son chiffre d'affaires et de son effectif.

Pourtant, suite à la mise en place du Flex Office, l'agence de Roubaix s'est vue dans l'incapacité de prédire le taux d'occupation de ses locaux et, à de multiples reprises, confrontée à des pics de présence imprévus. Cette situation a été notamment expliquée par la faible visibilité des managers sur le retour potentiel dans les locaux des salariés en mission chez les clients, ces collaborateurs étant libres de revenir au bureau quand ils le souhaitent.

Par conséquent, l'agence roubaisienne n'était plus en mesure de garantir un espace de travail à chaque collaborateur revenant sur site. De plus, les équipes projet n'avaient plus aucune assurance de pouvoir travailler sur des bureaux côte à côte, ce qui a pu avoir des conséquences particulièrement négatives sur la collaboration au sein de ces équipes.

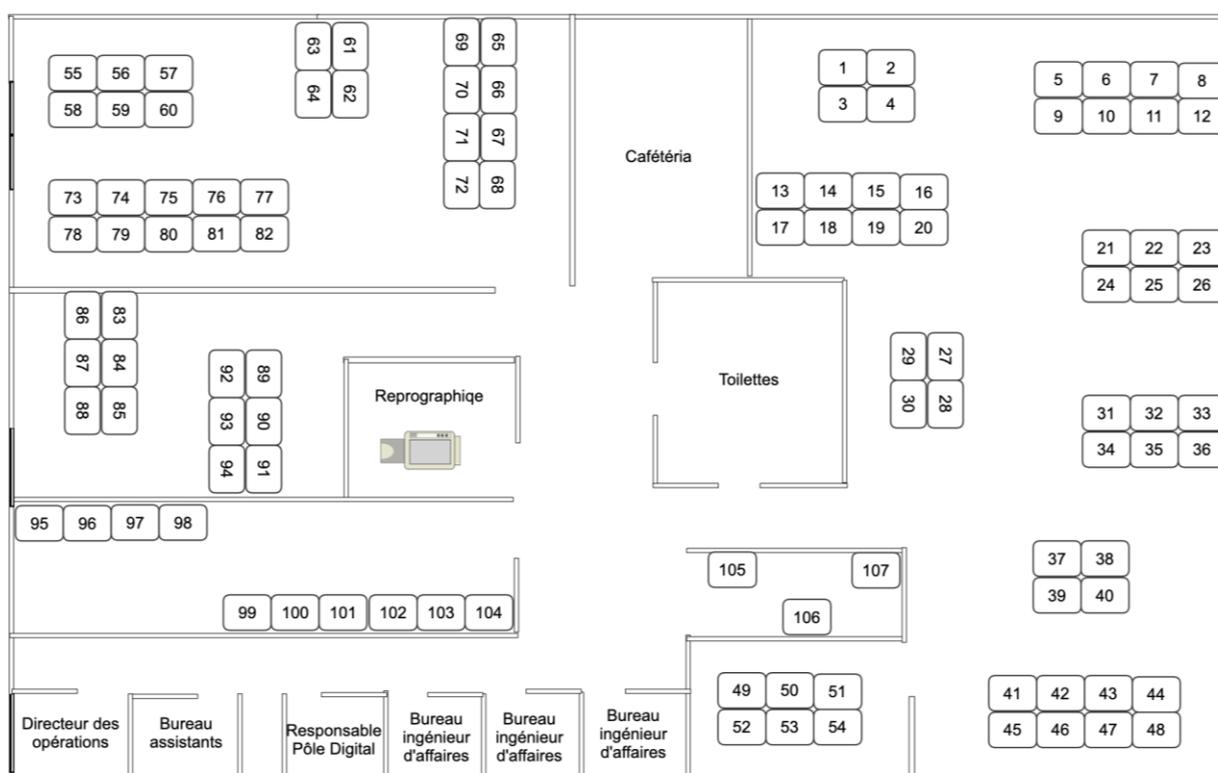
Ainsi, cette situation a engendré des impacts négatifs non négligeables en termes économiques et humains.

Afin de remédier à ces problèmes, un système de réservation de bureaux a été instauré : pour chaque open space, un fichier Excel de réservation a été partagé avec les collaborateurs via l'intranet de FAGSOM. Chaque fichier comprend un plan de l'open space avec des places numérotées.

COLLABORATEUR	PÔLE	17-avr	18-avr	19-avr	20-avr	21-avr
BAILLY	Digital	27			27	27
BARBARAT	Digital	61	61		61	61
BATHILY	Digital	95			95	
BEN MAATOUG	Digital	96			96	
BENNEKROUF	Digital					
WASHOWSKI	Data	97	97			
ATTOUMANE	Digital		45		45	45

Extrait du fichier Excel de réservation des bureaux du 1er étage de l'agence de Roubaix

Plan du 1er étage de l'agence de Roubaix



Plan des bureaux du 1er étage de l'agence de Roubaix

Grâce à ces fichiers Excel, il est possible d'anticiper les pics de présence. Ainsi, si toutes les places sont réservées à une date donnée, les collaborateurs n'ayant pas réservé pourront être prévenus en amont et pourront télétravailler. De plus, il n'y a plus d'ambiguïté quant à l'attribution des places, car celles-ci sont réservées par les personnes concernées.

Par ailleurs, les managers d'équipe projet peuvent réserver des places côte à côte pour les membres de leurs équipes.

Toutefois, ce système de réservation actuel suscite des tensions parmi les collaborateurs. En effet, la procédure de réservation dans les fichiers Excel est peu ergonomique et laborieuse. Pour

pouvoir s'asseoir à côté d'un collègue, il faut chercher sa ligne dans le fichier, repérer le numéro de bureau réservé, puis le localiser sur le plan pour une date donnée. Cette procédure n'a pas été réellement adoptée ou n'est pas populaire auprès de la plupart des collaborateurs.

En outre, les managers doivent mettre à jour les fichiers Excel au fur et à mesure que les semaines passent. Cette tâche est particulièrement pénible et répétitive.

Par ailleurs, des règles de gestion doivent être mises en place pour éviter que deux collaborateurs ne réservent la même place à une date donnée, et pour qu'il soit impossible de réserver certaines places attribuées aux collaborateurs n'ayant pas opté pour le télétravail.

Ces règles de gestion sont difficilement documentables, testables et maintenables.

Cette solution basée sur Excel n'est pas non plus favorable à une collecte de données qui permettrait de générer des rapports sur le taux d'occupation des open spaces et de réaliser des prévisions sur les pics de présence.

Ce système ne permet pas non plus une intégration avec le PGI utilisé en interne, qui centralise notamment les données concernant les jours télétravaillés par les collaborateurs.

Annexe 2 - Choix de la solution

Analyse du marché

Le marché des solutions de Flex Office est assez dynamique et compte plus de trente éditeurs. Les différentes solutions disponibles sur le marché ont été analysées et comparées.

FAGSOM n'a retenu que trois éditeurs. Les autres solutions n'étant pas disponibles en français, ne comprenant pas les fonctionnalités attendues par FAGSOM, ou proposant des approches trop complexes. Les trois solutions retenues ont été notées sur différents critères :

- Fonctionnalités : la solution répond-elle au besoin fonctionnel exprimé par FAGSOM ?
- Flexibilité : la solution est-elle paramétrable et extensible grâce à des API ?
- Support : une assistance et des développements spécifiques sont-ils proposés par l'éditeur ?

Le système de notation appliqué est le suivant : A pour satisfaisant, B pour passable, C pour réhibitoire.

Un calcul des coûts sur trois ans a été réalisé, dans deux cas de figure différents : une utilisation pour l'agence de Roubaix uniquement, soit environ 100 bureaux et 1 bâtiment, et une utilisation dans toutes les agences FAGSOM, soit environ 500 bureaux et 7 bâtiments. Pour la majorité des solutions de Flex Office, les coûts sont calculés à partir du nombre de bureaux en activité, pour d'autres, les coûts évoluent en fonction du nombre de bâtiments ou de salles de réunions. Le mode de facturation de ces solutions prend la forme d'un abonnement mensuel, et non d'une licence à acheter, ce qui implique des charges de fonctionnement variables et récurrentes pour FAGSOM.

Editeur	Fonctionnalités	Flexibilité	Support	Coûts sur 3 ans pour l'Agence de Roubaix	Coûts sur 3 ans pour l'ensemble des agences
JD	B	B	B	9 000	45 000
ED	A	A	B	27 000	160 000
OH	A	A	A	24 000	96 000

Analyse du coût prévisionnel d'un développement interne

La charge de travail totale du projet a été estimée à 366,5 jours-hommes. Cette estimation comprend à la fois les tâches de développement, mais également celles de chefferie de projet. Dans le pôle Digital, pour un projet interne, le coût moyen d'un jour-homme est estimé à 200 €. Chaque logiciel nécessite de la maintenance, et dans le pôle Digital, sur la plupart des projets, les coûts annuels de maintenance sont estimés à 8 % du coût total de réalisation.

Annexe 3 - Projet RÉFLEX

L'application RÉFLEX sera accessible à la fois depuis le navigateur Web d'un ordinateur, d'une tablette ou d'un smartphone. Les collaborateurs pourront s'y connecter grâce à leurs identifiants FAGSOM.

Dans l'application RÉFLEX, les managers n'auront pas besoin d'intervenir pour assurer le bon fonctionnement du système de réservation.

Ce projet est initié par le responsable de l'agence de Roubaix mais a pour vocation, à terme, d'être déployé sur l'ensemble des sites de l'entreprise.

Une fois que l'infrastructure technique sera en place, les équipes de développement pourront commencer à mettre en œuvre les différentes fonctionnalités par lots :

- Le premier lot consistera à mettre en place le nouveau système de réservation de bureaux pour remplacer les actuels fichiers Excel. Cela aura pour but de faciliter la procédure de réservation pour les collaborateurs et de réduire la charge de maintenance pour les managers ;
- Le deuxième lot consistera à permettre aux managers de l'agence de Roubaix de créer des rapports et des prévisions sur le taux d'occupation des open spaces en utilisant les données collectées via l'application RÉFLEX ;
- Le troisième lot visera à élargir le système de réservation à des groupes de bureaux, permettant aux chefs de projet de faire des réservations pour les membres de leur équipe ;
- Le quatrième lot aura pour but de rendre l'application RÉFLEX paramétrable, et permettre ainsi aux managers de gérer les bureaux et les open spaces. Cette évolution visera à généraliser l'utilisation de l'outil dans les autres agences de FAGSOM.

Les lots suivants ne sont pas encore planifiés, mais FAGSOM envisage notamment d'intégrer RÉFLEX avec son PGI.

Les principaux besoins auxquels doit répondre l'application RÉFLEX :

- Être accessible via un navigateur Web ;
- Disposer d'un affichage adaptable à une utilisation sur ordinateur, tablette ou smartphone ;
- Être accessible aux personnes en situation de handicap ;
- Permettre aux collaborateurs de s'authentifier avec leurs identifiants de connexion FAGSOM ;
- Afficher un plan interactif des open spaces, sur lequel les utilisateurs peuvent zoomer, se déplacer et visualiser les bureaux disponibles à la réservation ;
- Mettre à disposition un système de réservation, persister les données associées, et en permettre l'export à des fins d'analyse ;
- Garantir la sécurité des données utilisées par le système de réservation, et être conforme au RGPD.

Des règles de gestion seront implémentées sur le serveur d'application afin de sécuriser l'utilisation de l'application RÉFLEX. En effet, des vérifications doivent être mises en place afin d'éviter certains usages, par exemple, qu'un utilisateur supprime une réservation qui n'est pas la sienne, ou réserve plus d'une place à une date donnée.

En outre, les réservations passées ne pourront pas être modifiées ou supprimées, ceci afin d'assurer la qualité des informations permettant d'élaborer les rapports et prévisions sur le taux d'occupation des locaux.

Enfin, les règles de gestion devront permettre d'éviter les conflits concernant les réservations, et garantiront la stabilité de RÉFLEX, lors d'une utilisation simultanée par de multiples utilisateurs.

Principales fonctionnalités attendues du premier lot de l'application RÉFLEX :

Chaque utilisateur se voit attribuer un open space par défaut, mais ce choix n'est pas définitif, car l'utilisateur aura la possibilité de changer d'open space ultérieurement s'il a besoin de travailler dans un autre pôle, par exemple.

Une fois l'open space d'affectation choisi, seuls les bureaux de cet open space s'affichent.

Un plan interactif des open spaces est proposé à l'utilisateur qui peut s'y déplacer ou zoomer. Le plan est centré sur l'open space d'affectation par défaut ou sur celui choisi à l'aide d'un menu déroulant.

Un calendrier est mis à disposition de l'utilisateur pour sélectionner la date à laquelle il souhaite effectuer une réservation. Les jours pour lesquels l'utilisateur a déjà effectué une réservation sont encadrés en couleur pour les différencier des autres jours. Les dates passées ainsi que les week-ends sont désactivés.

Les bureaux de l'open space choisi sont numérotés et affichés sur le plan interactif, avec un code couleur permettant de déterminer leur disponibilité. Les bureaux peuvent être soit libres, soit attribués de manière permanente à un utilisateur, ou encore réservés pour la date sélectionnée. Si un bureau est attribué ou réservé, les initiales de l'utilisateur attribué ou ayant effectué la réservation sont affichées à la place du numéro de bureau. En cliquant sur un bureau, l'utilisateur peut le sélectionner et afficher des informations supplémentaires à son sujet.

En sélectionnant un bureau libre à une date donnée, l'utilisateur peut donc le réserver via un simple clic.

En outre, il est possible de réaliser une réservation multiple. En sélectionnant un bureau libre, l'utilisateur peut le réserver à des dates multiples donc sur de longues durées (via le calendrier).

La consultation ainsi que l'annulation de ses réservations par un utilisateur est également possible.

Les lots suivants permettront notamment de développer des fonctionnalités qui offriront aux managers la possibilité d'administrer les bureaux des open spaces, et aux chefs de projet d'effectuer des réservations pour les membres de leur équipe.

Éléments de l'architecture de développement de RÉFLEX :

- Architecture monolithique trois tiers ;
- Choix de technologies open source ;
- Langage de programmation utilisé pour développer le client de l'application : Javascript ;
- Serveur d'application développé en Java ;

- Infrastructure de développement Spring ;
- Serveur de données : MariaDB ;
- Langage de requête SQL ;
- Client, serveur d'application et serveur de données conteneurisés via Docker ;
- Authentification gérée par une brique logicielle externe au projet, et commune aux projets internes FAGSOM.

Par ailleurs, FAGSOM dispose de son propre serveur GitLab et gèrera le projet dans une approche DevOps.

Annexe 4 - Composition de l'équipe et organisation du projet

Le projet RÉFLEX est conduit selon la méthode SCRUM.

Composition de l'équipe

Ce projet est commandité par le responsable des opérations de l'agence de Roubaix. En sa qualité de sponsor, il intervient dans la prise de décisions et dans les phases de validations, au plus haut niveau du projet.

L'équipe projet est composée de cinq autres personnes : la responsable du pôle Digital de FAGSOM, un Scrum Master et trois développeurs. Le Scrum Master et deux développeurs sous contrat d'apprentissage au sein d'une école différente, avec un calendrier d'alternance différent. Le dernier développeur est stagiaire.

Le rôle de Product Owner est partagé entre la responsable du pôle Digital, chargée de la vision et de la stratégie du produit, et le Scrum Master, chargé de créer, de prioriser et de tenir à jour les tâches du carnet de produit.

La responsable du pôle Digital faisant partie de l'équipe RÉFLEX, il a été possible d'avoir un retour régulier sur les fonctionnalités de l'application, de la part d'une utilisatrice faisant partie de la catégorie des managers. Les développeurs de l'équipe RÉFLEX étant des collaborateurs, ils sont également utilisateurs du système de réservations.

Organisation des sprints

La durée d'un sprint varie entre deux et quatre semaines, selon les disponibilités de l'équipe de développement et du client. Lors de chaque sprint, quatre réunions types ont lieu, la planification de sprint, la mêlée quotidienne, la revue et la rétrospective de sprint. Ces réunions sont l'occasion d'analyser l'organisation de l'équipe et les méthodes de production, et de les adapter si nécessaire.

Campagne de tests

Afin d'avoir un point de vue extérieur sur l'application, une campagne de tests utilisateurs a été organisée, pour impliquer les utilisateurs cibles dans le processus de développement. Un membre de l'équipe RÉFLEX va à la rencontre d'un collaborateur de manière spontanée, à son bureau, et propose au collaborateur de réaliser un test pour une durée n'excédant pas une dizaine de minutes. Le testeur doit réserver sa place dans un open space sur les deux prochaines semaines, grâce à la version de l'application RÉFLEX déployée sur l'environnement de recette. À la suite du test, un échange a lieu entre l'organisateur du test et le testeur. Lors du test, l'organisateur observe comment le testeur se comporte, et s'approprie l'outil. Une attention particulière est prêtée à la recherche d'information dans l'application et la manière dont le testeur réalise certaines actions. Au total, dix collaborateurs du pôle Digital ont participé à la campagne de tests utilisateurs.

Annexe 5 - Liste de moyens envisagés pour sécuriser les accès sans fil

Lors de la réunion Wi-Fi, un *brainstorming* a permis de produire cette liste de moyens à envisager pour la sécurisation du réseau sans fil :

- Désactiver la diffusion SSID ;
- Filtrer les adresses MAC ;
- Activer la sécurité WPA2 ou WPA3 ;
- Procéder à une authentification centralisée (type RADIUS) ;
- etc.

La réflexion n'a pas été poussée à son terme et d'autres moyens de sécurisation sont certainement à imaginer.

Annexe 6 - Liste de craintes recensées par Mme Lavel

Madame Lavel fait partie du groupe de travail sur la mise en place du Wi-Fi mais n'a pas pu participer en personne à la réunion. En revanche, elle a communiqué aux membres du groupe une liste de craintes quant aux répercussions de ce projet en matière de cybersécurité :

- *Wardriving* (circuler dans une ville avec un équipement portable à la recherche de réseaux sans fil) ;
- Installation d'un point d'accès illégitime ;
- Attaque de type l'homme du milieu (MitM - Man in the Middle) ;
- Déni de service par surcharge des ondes ;
- Clé partagée par un grand nombre de personnes.

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

OPTION E : PRODUCTION DE SERVICES (Banque et assurance)

Les résultats de la session 2023 :

Nombre de candidats auditionnés : 8	
Distribution des notes	
Moyenne	8,75
Note la plus élevée	19,00
Note la plus basse	1
Écart-type	7,17
Répartition des notes en effectifs	
Inférieures à 5	3 (37,5%)
Comprises entre 5 et moins de 10	2 (25%)
Comprises entre 10 et moins de 14	1 (12,5%%)
Égales ou supérieures à 14	2 (25%%)

Lors de cette épreuve orale d'option, épreuve de cas pratique en Production de services (option banque assurance), les candidats ont l'opportunité de faire valoir leurs compétences dans une discipline de leur choix, dans laquelle, pour la plupart, ils ont déjà une expérience en enseignement. Des 11 candidats admissibles, huit se sont présentés, trois (soit 37,5%) ont obtenu une note supérieure ou égale à 10 / 20 - la meilleure note attribuée étant de 19.

Cette épreuve de cas pratique de l'option « banque assurance » requiert des compétences académiques et opérationnelles dans les domaines clés.

1. Attendus de l'épreuve :

L'épreuve orale d'option E, épreuve de cas pratique en Production de services (option assurance et banque) requiert des compétences académiques et opérationnelles dans des domaines clés, en particulier les fondamentaux des équilibres économiques en banque, en assurance, les principes fondamentaux de la réglementation dans les deux secteurs et les évolutions réglementaires, les produits bancaires, les produits d'assurances, les mutations organisationnelles des deux secteurs.

Il ressort de cette épreuve que les sujets sont suffisamment transverses aux activités de banque et d'assurance pour que les candidats fassent valoir leurs connaissances et compétences en

orientant la problématique sous l'angle correspondant à leur expérience professionnelle ou d'enseignement.

L'évaluation de l'exposé des candidats repose sur les aspects suivants :

- une problématique justifiée et un plan répondant à cette problématique,
- un contenu riche en concepts et en techniques relevant du champ de connaissances de l'option E, production de services - assurance et banque,
- une forme claire conforme à l'objectif pédagogique du concours de recrutement d'enseignants,
- la résolution du cas ou des cas pratiques, intégrée au raisonnement,
- l'écoute des questions et la pertinence des réponses apportées.

En fin d'épreuve, est posée à chaque candidat une question sur le partage des valeurs de la République.

2. Conseils aux candidats :

Les candidats doivent réfléchir au fait qu'ils postulent à un métier d'enseignant et que, de ce fait, une justification des démarches, une clarification des concepts est indispensable, avec le souci constant de faire comprendre.

Cet attendu était explicite dans les deux sujets qui intégraient chacun un cas pratique à visée didactique.

Conseils aux candidats pour la préparation à l'épreuve :

L'oral nécessite une préparation relativement identique à celle que le jury préconise pour l'écrit (cf. le rapport sur l'épreuve écrite). Un soin particulier doit être apporté à la maîtrise des notions et techniques de base de la banque ET de l'assurance, dans une perspective didactique fondée sur une compréhension des concepts et des techniques et de leur mise en œuvre. Nous invitons les candidats à bien relire le programme de l'épreuve en s'attachant d'abord aux fondamentaux. Il est à cet égard regrettable que la plupart des candidats ne maîtrisent pas les attendus des BTS dans lesquels ils sont supposés enseigner.

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

- prendre un temps de réflexion suffisamment important pour bien lire l'intégralité du sujet, en définir les termes, l'analyser, dégager une problématique et concevoir le plan. Les sujets sont volontairement très ouverts, de manière à permettre aux candidats de les approfondir selon leur sensibilité et leur domaine d'expertise (banque ou assurance). S'il est acceptable d'accentuer, au choix, la dimension assurantielle ou bancaire de la problématique, pour autant il convient d'être attentif à ne pas négliger voire ignorer une partie des éléments constitutifs du sujet (titre, questions, annexes, cas à résoudre). Par exemple, une grande partie des candidats a négligé ou traité très superficiellement le cas pratique de formation inclus dans chacun des sujets.

- mobiliser des connaissances maîtrisées. Une recopie d'ouvrages dont le contenu n'est pas acquis, qui sera lue lors de l'entretien ne fera guère illusion. Le jury cherchera à tester la maîtrise des connaissances au moment des questions. Là encore, le jury répète que des connaissances précises de la réglementation, des procédures et des produits sont exigées.

- lire attentivement les documents proposés en annexe qui guident les candidats dans la délimitation d'un sujet ou lui apportent des compléments d'informations dans des domaines complexes. Il est nécessaire de s'interroger sur la présence de telle ou telle annexe. L'omission du candidat qui n'intègre pas une annexe dans son analyse est un signe rédhibitoire de son incapacité à comprendre l'annexe elle-même ou à percevoir sa portée au regard de la problématique.

- le cas pratique doit être traité et intégré à l'exposé. Le jury attendait des propositions de situations didactiques concrètes et des supports de formation permettant d'illustrer ou d'appliquer les notions et savoir-faire soulevés par la problématique. En cas de manque de temps ou de limites techniques, il convient de proposer *a minima* des situations typiques à l'appui d'un objectif de formation.

- les candidats doivent être capables de faire des liens entre les deux secteurs couverts par l'option - la banque et l'assurance - en termes de réglementation, de techniques, de produits, d'organisation.... Le jury tient à rappeler que le management, s'il peut contribuer à alimenter la réflexion, n'est pas la matière de cette épreuve. Trop de candidats se limitent à une approche managériale des problématiques sous-jacentes aux sujets. Les meilleurs candidats sont ceux qui perçoivent et exploitent la dimension transverse des problèmes posés par le sujet, tout en étant capables de catégoriser les problèmes et les solutions pratiques, d'identifier les spécificités réglementaires ou techniques d'un secteur par rapport à l'autre ou de tracer des parallèles entre les deux secteurs. Les meilleurs candidats ont également été capables de mobiliser des exemples concrets de produits, de procédures ou d'entreprises, à l'appui de leurs idées.

Durant l'exposé, il est suggéré de :

- réguler la durée de l'exposé : le jury est plus sensible à un discours simple et maîtrisé plutôt qu'à un discours complexe, non maîtrisé et très long. Il est tout à fait possible de faire un exposé durant environ 30 minutes. En effet, il n'est pas impératif d'occuper à tout prix les 40 minutes d'exposé ;

- capter l'attention du jury (il symbolise les futurs élèves et étudiants) : la forme du support visuel conçu par le candidat, mais également sa communication verbale et non verbale sont déterminantes. Lire son support sur son écran ou sur sa feuille sans regarder le jury est rédhibitoire. Le soin attribué à la communication ne doit pas se traduire par une tentative de connivence avec le jury. Celui-ci rappelle que les anecdotes personnelles, les plaisanteries de mauvais goût n'ont pas lieu d'être, et que le niveau de langage doit être soutenu.

- concernant le support visuel, un diaporama soigné est recommandé. Il convient de numéroter les diapositives et de rappeler le plan de la présentation. Pour faciliter la lecture, une police d'une taille inférieure à 24 est déconseillée. Les diaporamas synthétiques, mettant en avant les points clés de la présentation (non complètement rédigés - pas de longues phrases), sont vraiment appréciés. De même, l'orthographe et la grammaire ne doivent pas être négligées. Un affichage en mode présentation est également à privilégier.

- si des citations sont énoncées, elles doivent être pertinentes, en adéquation avec le sujet posé ; cela est rarement le cas dans un sujet à vocation essentiellement technique, tel que l'épreuve de cas pratique de l'option E.

- ne pas négliger la conclusion qui doit faire preuve d'ouverture et d'originalité.

Durant l'entretien, les recommandations suivantes sont données :

- utiliser le tableau pour, au besoin, répondre aux questions du jury, (ex : un schéma, un calcul, un graphique, une comparaison) ;

- faire preuve d'écoute et de compréhension pour apporter des réponses et des arguments ; mais ne pas se limiter à reformuler les questions : le jury attend des réponses.

- faire preuve d'un sens de la communication pédagogique : expliciter les méthodologies, maîtriser en profondeur les concepts. Les meilleurs candidats sont capables de relier les informations, idées et problèmes, de les catégoriser, regrouper ou distinguer et de développer une pensée réflexive sur ces mécanismes d'association.

- étayer ses affirmations grâce à la maîtrise des techniques, des produits de la réglementation, au suivi de l'actualité ...

3. Le sujet - Présentation et analyse

Le sujet de l'épreuve orale d'admission de cette session est une « étude de cas pratique » en assurance et banque. Deux sujets ont été tirés au sort.

Le cas *Intercortex*, groupe de banque et d'assurance (fictif), demandait de réfléchir à la tension entre protection des épargnants, rentabilité et prise de risques. L'opportunité de développement d'une offre de produits structurés devait être étudiée.

Les meilleurs candidats ont démontré une maîtrise de la réglementation encadrant la protection de l'épargnant (loi Sapin 2, DDA, MIF2...), des principaux produits d'épargne bancaire (livrets, comptes à terme, assurance-vie, PER... et des supports de placement) et de leur modalité et calcul de rendement (rendement nominal, net de frais, net de prélèvements obligatoires, rendement réel).

Le cas *Wasserhaus* (cabinet fictif de conseil en organisation) soulevait la question du rôle de l'analyse de l'information pour les banques et les assureurs. Le jury attendait une réflexion approfondie sur la maîtrise des risques en banque et assurance : la notion de risque et les typologies de risques dans chacun des secteurs, les concepts théoriques liés à la maîtrise des risques (assurabilité, paradoxe d'Hirschleifer...), mais aussi les pratiques, le rôle des technologies dans ces pratiques, l'encadrement réglementaire des différents risques et de la gestion de l'information étaient autant de pistes fertiles à développer. Des connaissances solides devaient être mobilisées pour interpréter les annexes : données prudentielles, rôle systémique des banques et assurances, catégories de risques ...

Exemple de sujet :

MISE EN SITUATION :

Vous êtes responsable du secteur Assurance et Banque pour le cabinet Wasserhaus, un des 5 grands cabinets de conseil en stratégie et organisation de dimension mondiale. Les missions du cabinet en France permettent aux entreprises clientes de renforcer leur avantage concurrentiel, leur rentabilité et d'améliorer leur business model.

Pour les clients assureurs ou grands courtiers, en IARD, vous coordonnez des missions d'amélioration des polices, d'optimisation des processus, et de transformation digitale ; en VIE, de réduction des coûts et de gestions des risques.

Pour les clients établissements bancaires et financiers, les missions que vous coordonnez concernent l'accompagnement à la conformité réglementaire et la mise en place de technologies innovantes telles que des systèmes intelligents flexibles et connectés dans les activités bancaires et le crédit, l'exploitation du *cloud* ou de l'*open banking*.

La faillite de la SVB aux États-Unis en mars dernier, les évolutions technologiques, l'exclusion de certaines personnes du système d'assurance, mettent en avant le rôle crucial de l'analyse de l'information qui est réalisée par les banques et les assureurs.

Vous terminez une étude commanditée par un grand groupe français de bancassurance sur ce sujet.

Lors d'une réunion vous présentez vos conclusions aux dirigeants de l'entreprise ainsi que des propositions de formation pour les cadres.

TRAVAIL À FAIRE :

A l'aide de vos connaissances et des annexes, répondez de façon structurée et argumentée aux questions suivantes :

- a) Précisez le(s) rôle(s) des assureurs et des banques dans nos économies.
- b) Présentez les risques liés à ce(s) rôle(s) en distinguant la banque et l'assurance.
- c) Identifiez et commentez les réponses réglementaires apportées pour faire face à ces risques.
- d) Montrez comment l'analyse de la donnée modifie l'appréciation des risques par les banques et les assureurs.
- e) Proposez des situations pratiques de formation, représentatives des enjeux de l'information pour les banques et les assureurs.