



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

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Rapport du jury

Concours : agrégation externe

Section : économie et gestion toutes options

Session 2024

Rapport de jury présenté par la présidence de jury

Version modifiée le 15/11/2024 ; annule et remplace la précédente version

SOMMAIRE

Message du directoire	3
Avertissement aux candidats.....	6
Composition du jury.....	6
Calendrier du concours	6
Statistiques générales du concours – session 2024	7
Epreuves écrites d’admissibilité	9
Dissertation portant sur le management	10
Composition à partir d'un dossier portant sur les éléments généraux du droit et sur le droit des affaires.....	20
Composition portant sur un dossier en économie	28
Etude de cas portant sur la gestion des entreprises et des organisations	
Option A : administration et ressources humaines	34
Option B : finance, contrôle.....	42
Option C : marketing	48
Option D : système d’information	50
Option E : production de services (transport et logistique)	56
Epreuves orales d’admission	61
Leçon portant sur le management	62
Exposé portant sur les éléments généraux du droit et sur le droit des affaires	71
Exposé portant sur l’économie	74
Epreuve de cas pratique dans la spécialité correspondant à l’option choisie	
Option A : administration et ressources humaines	80
Option B : finances, contrôle.....	93
Option C : marketing	112
Option D : système d’information	118
Option E : production de services (transport et logistique)	137

MESSAGE DU DIRECTOIRE

Les professeurs agrégés enseignent principalement dans les classes de lycée, 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 10 journées 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 du lycée Flaubert, établissement d'accueil de ce concours, en particulier monsieur le proviseur du lycée et madame la proviseure adjointe 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 déçus, le directoire tient à leur assurer qu'ils n'ont pas démerité dans le cadre d'un concours exigeant. 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. Il les invite à se dessaisir d'une vision formatée du concours qui pourrait consister à plaquer des connaissances sans conduire une solide réflexion. C'est bien la réflexion qu'il est nécessaire de valoriser pour structurer les connaissances mobilisées.

La session 2024 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), 26 dans l'option B (Finance et contrôle), 27 dans l'option C (Marketing), 7 dans l'option D (Système d'information) et 5 dans l'option E (Production de services).

En 2024, 1 773 candidats se sont inscrits (+15% par rapport à 2021), 631 ont été présents aux trois épreuves écrites (-1%). Le nombre des admis (96) représente en moyenne 15,2% des présents, ce qui traduit une très légère baisse du taux d'admission par rapport à 2023 (16,2%), 2022 (17,6%) et 2021 (18,18%). Ce taux reste satisfaisant mais le faible nombre de présents par rapport au nombre d'inscrits (36,3% en 2024, 37,5% en 2023, 37,6% en 2022, 32,8 % en 2021 contre 34,38 % en 2020) constitue légitimement un motif d'inquiétude.

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 pertinence et 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. Les candidats privilégiant cette stratégie prennent le risque d'obtenir des notes très basses dans la ou les épreuves délaissées, obérant ainsi leurs chances de devenir admissible puis admis.

En souhaitant aux futurs et futures candidats et candidates une bonne préparation aux épreuves du concours pour 2025, 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 » les conduisant 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.

Les membres du jury ont marqué une dégradation générale de la qualité des prestations avec une présentation tenant plus de l'assemblage que de la réflexion structurée, une maîtrise très approximative des concepts et références mobilisées, une méconnaissance des méthodes pertinentes ou encore l'absence de prise de recul par rapport aux notions et techniques. C'est pour cela, que lors de la délibération il a été décidé de ne pas attribuer tous les postes en option B et en option C. le jury invite les candidats à revoir leur préparation afin de répondre aux attentes.

Ce mot introductif du directoire est l'occasion de remercier également 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 2024 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_externe/81/0/p2023_agreg_ext_eco_gestion_1425810.pdf

depuis 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/>

CALENDRIER DU CONCOURS

Les épreuves d'admissibilité ont eu lieu les 20,21,22 février 2024.

La délibération d'admissibilité a eu lieu le 11 avril 2024.

Les épreuves d'admission se sont déroulées au lycée Gustave Flaubert à Rouen. Elles ont débuté le 22 mai 2024 et ont pris fin le 4 juin 2024.

La délibération d'admission a eu lieu le 5 juin 2024.

STATISTIQUES GÉNÉRALES DU CONCOURS – Session 2024

	Options	A	B	C	D	E	Total
Général	Postes mis au concours	31	30	30	7	5	103
	Candidats inscrits	516	392	721	74	70	1773
	Candidats présents à toutes les épreuves	191	137	246	33	24	631
	Ratio présents/postes	6,16	4,56	8,2	4,71	4,8	5,66
Admissibilité	Candidats admissibles	66	63	66	16	11	222
	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	5.7	7.34	5.57	5.23	
Admission	Candidats admis	31	27	26	7	5	96
	Candidats présents	54	57	52	16	8	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	7,56	7,14	7,27	7,1	7,2	
	Inscrits sur liste complémentaire	3	/	/	/	/	/
	Barre liste complémentaire	7,38	/	/	/	/	
	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	2023
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	103
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	1694
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	556
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	219
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	103

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	2023
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	8,36
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	7,45
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	8,19
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	6,13
Option E												7,00	7,92	6,96	6,54	7,08	9,23	-	6,92	7,52	5,62	7,82

* En tenant compte de la liste complémentaire

ÉPREUVES ÉCRITES D'ADMISSIBILITÉ

DISSERTATION PORTANT SUR LE MANAGEMENT

1. Les résultats de la session 2024

Nombre de copies :	642	
Distribution des notes		
Moyenne	5,75	
Note la plus élevée	18	
Note la plus basse	0	
Écart-type	3,50	
Répartition des notes en effectifs		
Inférieures à 5	351	55%
Comprises entre 5 et moins de 10	205	32%
Comprises entre 10 et moins de 14	67	10%
Égales ou supérieures à 14	18	3%

Comparaisons avec les années précédentes :

	2019	2020	2021	2022	2023
Nombre de copies	722	668	607	574	661
Moyenne	4,69	4,51	5,02	4,81	5,75
Écart type	3,57	3,33	3,39	3,28	3,39
Intervalle de notes	de 0,5 à 16	de 0,5 à 18	0,50 à 16	0,7 à 17	de 0 à 18
Notes inférieures à 5 en %	59,97%	60,18%	52,39%	54,53%	45,55%
Notes comprises entre 5 et moins de 10	28,81%	30,09%	35,91%	35,71%	40%
Comprises entre 10 et moins de 14	9,28%	8,53%	9,56%	7,84%	11,3%
Égales ou supérieures à 14	1,94%	1,20%	2,14%	1,92%	2,42%

Le nombre d'agrégatifs ayant composé en Management pour la session 2023 est en baisse. La moyenne est en baisse par rapport à la session précédente.

La disparité des notes reste stable : le pourcentage de candidats s'étant vus attribuer une note inférieure à 5 est en hausse nette, alors que le pourcentage des candidats ayant eu une note égale ou supérieure à 10 tend à baisser par rapport à 2023. La part des candidats obtenant 10/20 et plus est de 13% contre 13,7% en 2023.

Le sujet proposé cette année était le suivant : « **(Ré)inventer le business model ?** ».

1) L'analyse du sujet

a) Définition des principaux termes du sujet

Inventer c'est trouver, réaliser quelque chose de nouveau, à quoi personne n'avait pensé auparavant, que personne n'avait fait.

Notons au passage quelques citations d'Albert Einstein : « Une personne qui n'a jamais commis d'erreur n'a jamais innové », « Inventer, c'est penser à côté ». Ces propos montrent que les entreprises doivent, sans cesse, développer leur capacité à provoquer l'impertinence pour réinventer leur *business model* de manière efficace et efficiente.

Réinventer c'est donner une nouvelle dimension à quelque chose qui existe déjà, le découvrir de nouveau.

D'après Maximilien Brabec dans son livre *business model vert*, réinventer c'est réaliser autrement en sortant du concept existant. Pour lui, il est alors souvent préférable d'inventer un nouveau concept en repartant d'une feuille vierge et l'expérience montre que l'innovation apportée par ce nouveau concept résulte d'une somme cohérente de micro-idées. L'iPhone en est une illustration. Au lieu de chercher à améliorer les concepts de téléphones existants chez Nokia ou les autres, Apple a préféré définir un nouveau concept censé être « le meilleur ami de l'homme en situation de mobilité ». Ainsi le produit développé va beaucoup plus loin que la simple fonction téléphonique.

Inventer ou réinventer le *business model* revient alors à s'interroger sur le terme « invention », création de l'esprit, qui précède souvent l'innovation (valorisation ou mise sur le marché d'une nouveauté).

Dans le **business model** il y a deux mots à analyser. Le concept de **modèle** implique une identification de différents éléments en interaction qui donnent à voir la cohérence ou non d'une réalité et produisent un résultat. Appliqué à une activité, le concept de modèle joue le rôle d'une représentation simplifiée du fonctionnement d'une organisation et peut montrer comment celui-ci produit une performance. Cette représentation peut être considérée comme un artefact en ce qu'elle est toujours une construction artificielle, issue d'une représentation de la réalité ou d'une réalité souhaitée. Ce travail de représentation est réalisé par un acteur interne ou externe à l'organisation qui extrait des caractéristiques particulières de la réalité. Cet artefact joue un rôle de représentation du réel mais oriente également l'action. En effet, une fois qu'un acteur construit un artefact, il agit en fonction de lui pour prendre ses décisions et transformer la réalité.

Le mot **business** désigne une organisation qui a une activité commerciale ou industrielle. Ces *business* peuvent être à but lucratif ou non. Il s'agit de la définition principale qui réfère à un type

d'organisation, mais il existe aussi une définition qui définit le *business* comme l'effort produit par des équipes au sein d'une entreprise pour développer son activité et ses ventes dans un but lucratif.

L'origine du *business model* est datée aux années 1990 et marquée par le phénomène des start-up de la nouvelle économie. Un nouveau défi s'impose alors aux organisations qui offrent des services numériques largement utilisés par les consommateurs sans parvenir à monétiser cet usage massif. Le concept de *business model* fait encore l'objet de nombreux débats dans le monde académique. Bien que son adoption par les managers et dirigeants d'entreprise semble acquise, il est associé par Michael Porter (2001) à l'échec de nombreuses start-up. Faut-il blâmer le *business model* qui conduirait les entrepreneurs à occulter les questionnements stratégiques ? Pour Joan Magretta (2002), au contraire, le *business model* permet de rechercher et de valider « scientifiquement » un modèle économique viable et ainsi résoudre le problème des start-up du Web qui ont échoué à monétiser leur valeur d'usage pourtant manifeste. Plutôt que de parler stratégie et avantage concurrentiel, les start-up et certaines entreprises du Web parlent de « *business models* ».

La définition d'un *business model* est au mieux obscure. La plupart du temps, elle semble renvoyer à une conception floue de la manière avec laquelle une entreprise fait des affaires et génère des revenus. Ce qui est sûr, c'est qu'avoir un simple *business model* est largement insuffisant pour créer une entreprise. D'ailleurs, d'après Michael Porter, en 2001, l'approche managériale par le *business model* invite à se tromper dans son raisonnement et à se bercer d'illusions. « Il est vrai que, pendant un temps, beaucoup de fonds ont été levés pour financer des *business models* erronés. Mais la responsabilité n'en incombe pas au concept de *business model* mais à sa mauvaise utilisation ». En 2002, Joan Magretta « estime qu'un bon *business model* reste essentiel à toute organisation qui réussit, qu'il s'agisse d'une start-up ou d'une entreprise établie ». Joan Magretta concède toutefois qu'une clarification du concept et des méthodes est nécessaire pour que les managers puissent appliquer le *business model* à leur entreprise.

Pendant de nombreuses années, il a été très difficile de dégager une définition universelle du *business model*. En 2010, en effet, B. Moigeon et L. Lehmann-Ortega ont recensé une cinquantaine de définitions. Parmi celles-ci nous pouvons citer :

- Le *business model* est une représentation synthétique des aspects majeurs de l'activité d'une entreprise ou d'une organisation.
- Le *business model* est une représentation systémique et synthétique de l'origine de la valeur ajoutée d'une entreprise et de son partage entre les différentes parties prenantes sur une période et pour un domaine d'activité clairement identifié.
- Le *business model* désigne « l'ensemble des choix que font les organisations pour générer des revenus en proposant une offre de valeur à leurs clients » (Lecocq *et al.* 2006). Ces choix portent sur trois dimensions principales que sont les ressources et compétences mobilisées (qui permettent de proposer une offre), l'offre faite aux clients (au sens large) et l'organisation interne de l'entreprise (chaîne de valeur) et de ses transactions avec ses partenaires externes (réseau de valeur) (Lecocq *et al.* 2006).

Nous retiendrons la définition suivante : Un *business model* peut se définir comme un ensemble de propositions de valeurs coordonnées réalisées par une organisation pour l'ensemble de ses parties prenantes. Il permet d'identifier toutes les activités relatives à la construction des propositions de valeurs, y compris celles que l'organisation ne souhaite pas effectuer et qu'elle pourra, ou devra, externaliser.

Remarque : Le modèle économique n'est qu'une composante du *business model* puisqu'il n'englobe que la source de la rémunération, le volume de cette rémunération et le profit potentiel. En effet, le business model est différent du modèle de revenu qui désigne le résultat (« faire de l'argent ») et non la façon d'y arriver (les choix faits pour générer ces revenus).

Attention : Certains auteurs ne font pas cette différence et traduisent indifféremment business model par modèle économique ou modèle d'affaires.

b) Problématisation et questionnement

Pourquoi une organisation doit-elle inventer voire réinventer son *business model* ? Les entreprises inventent leur *business model* pour exister et/ou doivent expérimenter de nouveaux *business models* pour perdurer.

Pourquoi et comment une organisation crée-t-elle de la valeur ? Capte-t-elle de la valeur et partage-t-elle de la valeur ?

Quelles sont les parties prenantes qui conditionnent le *business model* ? Inversement, le *business model* s'impose-t-il aux parties prenantes ?

Comment une organisation fait-elle pour inventer ou réinventer un nouveau *business model* ?

Ces différentes questions (liste non exhaustive) nous permettent de proposer la problématique suivante : **Pourquoi et comment une organisation cherche-t-elle à inventer ou réinventer un *business model* en créant, captant et partageant de la valeur avec ses parties prenantes ?**

Remarque : Le candidat pourra restreindre au monde des entreprises mais il devra avoir justifié son choix.

c) Proposition de plan

Plan en deux parties afin de montrer pourquoi les entreprises ont intérêt à inventer et/ou à réinventer le *business model* mais ensuite comment l'organisation doit s'y prendre pour inventer et/ou à réinventer le *business model* afin de perdurer.

I. Une nécessité, pour les organisations, de (ré)inventer leur business model [Pourquoi ?]

A) L'évolution du business model : une réponse à l'incertitude de l'environnement

B) La participation des parties prenantes à l'évolution du business model

II. Les moyens à la disposition des organisations afin de (ré)inventer leur business model [Comment ?]

A) L'approche statique et opérationnelle du business model

B) La capacité dynamique et stratégique du business model

d) Cadres théoriques

Ce sujet permettait de mobiliser de très nombreux auteurs, dit classiques, qui ne seront pas listés ici. D'autres sont bien évidemment incontournables pour bien expliquer ce qu'est un business model. Nous pouvons évoquer :

Pour expliciter le concept de business model, dans une perspective multidimensionnelle et opérationnelle, afin de comprendre son fonctionnement à travers le contenu de ses différentes composantes et leurs interactions, le modèle RCOV (X. Lecocq et al., 2006) peut être cité. Il se base sur une approche multidimensionnelle afin de caractériser les composantes du business model. Il propose trois principales composantes :

- les ressources (R) et compétences (C),
- l'organisation (O),
- la proposition de valeur (V).

Ce modèle RCOV peut être complété par l'approche du Business Model Canvas d'A. Osterwalder et Y. Pigneur, en 2011. Elle se présente sous la forme d'une grille – un canevas – qui regroupe neuf dimensions : clients, relations clients, canaux, offre, activités clés, ressources clés, partenaires clés, coûts et revenus, propose un modèle articulant trois composantes :

- une proposition de valeur pertinente et attractive pour les clients : l'offre doit créer une valeur ajoutée pour une cible de clients donnée en distinguant l'entreprise qui la porte.
- une architecture de valeur qui explique et décrit comment l'entreprise réalise concrètement sa proposition de valeur.
- une équation économique de valeur (ou de profit) qui démontre la capacité du BM à créer de la valeur pour l'entreprise. Elle émane de deux composantes :
 - o les revenus,
 - o les coûts et capitaux engagés.

D'autres auteurs ont davantage insisté sur la capacité dynamique et stratégique du Business model. A.G. Pateli et G.M. Giaglis en 2005 puis O. Ammar en 2010 fondent leur analyse respective sur les mécanismes expliquant les phases de changement du business model. Les premiers auteurs cités proposent un modèle de changement processuel à trois phases :

- La première phase consiste à faire un diagnostic approfondi du business model initial pour évaluer ses avantages et ses limites.
- La deuxième phase est celle de l'identification de l'influence technologique. Cette phase consiste à mesurer l'impact des innovations technologiques et d'identifier les rôles manquants au niveau du business model.
- La troisième et dernière phase est celle du changement. Elle comporte trois étapes : tout d'abord, définir les différents scénarii, puis décrire les nouveaux *business models* (acteurs, possibilités du marché, modèle de relations, modèle de revenu, facteurs de succès) et enfin évaluer l'impact du changement.

D'autres auteurs ont montré l'importance de la notion d'innovation d'un business model. Par exemple, en 2013, Massa et Tucci expose qu'une organisation peut :

- se créer en inventant son business model. On parle de design de business model par un entrepreneur qui définit la logique de création de valeur poursuivie par la nouvelle organisation ;
- transformer le business model d'une entreprise existante c'est-à-dire le (ré)inventer. On parle alors de reconfigurer le business model.

En 2015, Christensen, Raynor et Mc Donald ont affirmé que les *business models* peuvent être disruptifs ou de renforcement. La disruption désigne le processus par lequel une petite entreprise avec peu de ressources est en mesure de concurrencer avec succès les entreprises établies dans un secteur d'activité.

D'autres auteurs sont également mobilisables en fonction de la problématique choisie et du plan.

Olivier Meier, Professeur des Universités, a écrit en 2022, que face à l'incertitude de l'environnement, une réponse possible peut être recherchée dans la gestion paradoxale des *business models* en contexte incertain. Pour lui, la performance des firmes dépend avant tout de l'adaptation de leur business model aux évolutions de l'environnement. Or leur développement demande une approche créatrice de valeur multiple, qui rend la théorie du paradoxe, particulièrement pertinente dans l'étude des enjeux liés à leur mise en œuvre.

Pour Smith et al., en 2010, les *business models* ont été conçus pour répondre aux tensions qui peuvent résulter d'incohérences ou de contradictions dans les biens ou services délivrés ou proposés par l'entreprise, le marché et/ou les processus dans lesquels s'inscrivent l'organisation, les compétences requises dans chaque situation stratégique : hyper-croissance, innovation, coopération...

A. Martinet, en 1984, estime que l'ubiquité des parties prenantes est difficilement envisageable sans entrer dans le cœur du business model.

En 2007, T. Verstraete & E. Jouison, estiment que lorsqu'une entreprise se crée, le business model semble être le premier élément servant la cristallisation des relations entre futures parties prenantes. Mais, le business model est tout aussi important dans le contexte des entreprises établies, que ce soit en phase de stabilité ou de changement.

En 2011, S. Sharma souligne l'importance des parties prenantes dans le caractère durable d'une organisation : « à court terme, l'intégration des parties prenantes permet de réduire les coûts et apporte des opportunités de différenciation ; à long terme, elle permet la construction dynamique de ressources concurrentielles de valeur ».

2) L'analyse des compositions soumises au jury

a) Sur le fond

Les meilleures copies de la session 2024 montrent une préparation solide à l'épreuve, intégrant notamment les conseils prodigués dans les rapports de jury précédents. 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 *business model*, 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. De nombreux candidats n'ont pas su définir le concept de *business model* pourtant présent dans les programmes.

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 des idées toutes prêtes (par exemple, les différents outils de diagnostics) mais 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 sur un concept précis le *business model* 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 *a minima* les fondamentaux de cette discipline mais ils doivent également agrèger 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 les diagnostics stratégiques interne et externe, les choix stratégiques ou encore l'innovation 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 principaux 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 faire émerger et formuler 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.

Le jury a également 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.

3) 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 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 ainsi pas être escamotée et doit faire l'objet d'un travail approfondi « au brouillon ».

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 ainsi 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 ».

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 2024

	2021	2022	2023	2024
Nombre de copies :	577	575	564	633
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	2,74/10 soit 5,48/20
Note la plus élevée	7/10 (soit 14/20)	9/10 (soit 18/20)	8,75/10	9,25/10
Note la plus basse	0	0	0	0
Ecart-type	1,33 (notation sur 10)	1,73 (notation sur 10)	1,99	2,08
Répartition des notes				
Inférieures à 2,5	397 (68,8 %)	336 (58,4%)	237 (42%)	327 (51,65%)
Comprises entre 2,5 et moins de 5	146 (25,3 %)	166 (28,9 %)	221 (39%)	193 (30,5%)
Comprise entre 5 et moins de 7	33 (5,7 %)	60 (11,5 %)	73 (13%)	93 (14,7%)
Egales ou supérieures à 7	1 (0,2 %)	7 (1,2 %)	31 (5,5%)	20 (3,15%)

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. La comparaison avec 2024, n'est donc pas significative.

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 format de l'épreuve semble être compris. Les résultats sont en baisse par rapport à 2023 et en progression 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 était de 3,02/10 en 2023 et donc de 2,74 en 2024. 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 113 ne représentent en effet que 17 % de l'ensemble, mais le jury note tout de même une forte augmentation par rapport aux années précédentes. 193 copies (soit 30 %) se situent entre 2,5/10 et moins de 5/10. Dans ces copies, le jury a repéré des lacunes importantes, 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 (51 %) 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 2024 invite les candidats à répondre à trois questions et propose en appui plusieurs documents juridiques. Les questions permettent d'explorer la thématique des négociations contractuelles 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 – « 1. Distinguez l'offre de contrat du pacte de préférence » - 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 – « Quelles sont les conséquences juridiques de la violation d'une promesse unilatérale de contrat ? Pour formuler votre réponse vous vous appuyerez notamment sur l'arrêt de la chambre commerciale de la Cour de cassation du 15 mars 2023 (document 1) » - 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 : l'encadrement juridique des négociations contractuelles. 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 deux documents.

Le document 1 est un arrêt de la chambre commerciale de la Cour de cassation du 15 mars 2023 (n°21-20.399). Dans le cadre d'un litige portant sur une promesse unilatérale de vente, la Cour rappelle que la révocation de la promesse avant l'expiration du temps laissé au bénéficiaire pour opter n'empêche pas la formation du contrat promis et une demande d'exécution forcée est désormais possible.

Le document 2 est un extrait de l'article L.313-3 du Code de la consommation qui illustre l'encadrement de la négociation d'un contrat (en l'espèce en matière de crédit immobilier) avec l'existence d'un délai de réflexion de 10 jours.

2.2- Analyse du sujet et attentes du jury

Question 1 - Distinguez l'offre de contrat du pacte de préférence

L'offre de contrat est une étape indispensable et préalable à la formation à venir du contrat. Pour aboutir à un lien contractuel, il faut une acceptation de cette offre. Article 1113 du Code civil.

L'offre – ou pollicitation – se définit classiquement comme une proposition de contracter suffisamment précise et ferme pour que son acceptation pure et simple suffise à former le contrat : l'offre confère à son destinataire le pouvoir de former le contrat par un simple oui.

Cette définition est aujourd'hui reprise en substance par l'article 1114 du Code civil qui précise que la proposition ne présentant pas ces caractères ne constitue pas une offre mais une simple « invitation à entrer en négociation » dont l'acceptation ne suffit pas à former le contrat.

En énonçant que l'offre « comprend les éléments essentiels du contrat envisagé et exprime la volonté de son auteur d'être lié en cas d'acceptation », l'article 1114 du Code civil reprend sans les nommer les deux exigences classiques de précision de l'offre et de fermeté de l'offre. L'offre doit être précise et ferme pour produire des effets de droit. A défaut il s'agit d'une simple invitation à entrer en négociation.

Remarque : la réforme de 2016 ne permet pas de trancher la question de savoir si l'offre de contracter est un acte ou un fait juridique. Il est toutefois certain qu'il ne s'agit pas encore d'un contrat, contrairement à l'hypothèse du pacte de préférence.

Le pacte de préférence est un avant-contrat (contrats portant sur un potentiel futur contrat) bénéficiant d'une définition juridique au sein du Code civil depuis l'ordonnance du 10 février 2016.

Le pacte de préférence est envisagé à l'article 1123 du Code civil

Le pacte de préférence est également un avant-contrat par lequel un promettant s'oblige envers un bénéficiaire à lui accorder une préférence dans l'éventualité où il déciderait à l'avenir de contracter. Des éléments essentiels au contrat peuvent faire défaut, comme le prix, lorsqu'on envisage une vente. Ce qui est conféré c'est un droit de priorité. Mais ce droit de priorité dépend ensuite du point de savoir si son débiteur – celui qui l'octroie – veut ou ne veut pas vendre, et plus généralement veut ou ne veut pas contracter. Autrement dit, il n'est pas certain que celui qui promet décide ultérieurement de contracter.

Reste toutefois qu'il ne faut pas assimiler le pacte de préférence et le contrat sous condition. Il ne s'agit pas d'une vente conditionnelle. Le pacte de préférence doit simplement être considéré comme un droit de priorité accordé à une personne, ni plus ni moins.

Question 2 - Quelles sont les conséquences juridiques de la violation d'une promesse unilatérale de contrat ? Pour formuler votre réponse vous vous appuyerez notamment sur l'arrêt de la chambre commerciale de la Cour de cassation du 15 mars 2023 (document 1)

La promesse unilatérale de contrat est envisagée à l'article 1124 du Code civil.

Plus précisément la promesse unilatérale est la convention conférant à l'une des parties (appelée le bénéficiaire) une option lui permettant de conclure à des conditions déterminées un contrat avec une autre personne à savoir le promettant. De son côté le promettant donne déjà son consentement définitif à ce contrat. Le bénéficiaire ne sera véritablement engagé que s'il lève l'option. La promesse peut concerner n'importe quelle catégorie de contrat : la vente, le bail, la société, le prêt, le travail...

Dans une promesse unilatérale il y a plus d'élément que dans un pacte de préférence. Il suffit que le bénéficiaire lève l'option pour que le contrat final soit formé. Ce n'est pas le cas dans un pacte de préférence, où certains éléments peuvent rester à définir : par exemple le prix.

Concernant la sanction en cas de violation de la promesse par le promettant, il faut se référer aux alinéas 2 et 3 de l'article 1124.

Une première sanction est toujours envisageable et ne pose pas de difficulté théorique : il s'agit de l'indemnisation du bénéficiaire de la promesse puisque la violation de la promesse s'analyse en une inexécution contractuelle. Dans ce cas, on applique simplement l'article 1217 du Code civil.

Une seconde sanction est désormais envisageable mais est en pratique plus difficile à mettre en œuvre car elle est susceptible de provoquer la nullité d'un autre contrat – conclu en violation de la promesse – il s'agit de l'exécution forcée.

L'exécution forcée des PU a longtemps été exclue par la jurisprudence. L'arrêt de principe sur ce point est l'arrêt Consorts Cruz (Civ. 3, 5 décembre 1993 « tant que les bénéficiaires n'avaient pas déclaré acquérir, l'obligation de la promettante ne constituait qu'une obligation de faire et que la levée d'option postérieure à la rétractation de la promettante excluait toute rencontre des volontés réciproques de vendre et d'acquérir »)

Cette position jurisprudentielle a été beaucoup critiquée car elle manquait de cohérence par rapport à ce qui était admis comme sanction en cas de violation du pacte de préférence (Ch. Mixte, 26 mai 2006, les juges de la Cour de cassation ont considéré que le bénéficiaire d'un pacte de préférence est en droit d'exiger l'annulation du contrat passé avec un tiers en méconnaissance de ses droits et d'obtenir sa substitution à l'acquéreur, à la condition toutefois que ce tiers ait eu connaissance au moment où il a contracté de l'existence du pacte de préférence et de l'intention du bénéficiaire de s'en prévaloir).

La réforme opérée par l'ordonnance du 10 février 2016 a permis de calquer le régime juridique de la sanction de la promesse unilatérale sur celui de la sanction du pacte de préférence.

Cela étant, concernant les promesses conclues avant l'entrée en vigueur de cette réforme, les juges de la cour de cassation ont maintenu le principe d'une absence d'exécution forcée de la promesse. L'arrêt rendu par la chambre commerciale le 15 mars 2023 revient sur cette position jurisprudentielle en admettant le principe d'une exécution forcée, même pour une promesse conclue antérieurement à la réforme.

Cette position avait déjà été admise par la 3ème chambre civile dans un arrêt du 23 juin 2021.

Il s'agit d'une application par anticipation de la réforme du droit des contrats. Cette sanction n'est toutefois envisageable que si le bénéficiaire parvient à établir que le tiers acquéreur connaissait l'existence de la promesse et l'intention du bénéficiaire de s'en prévaloir.

Question 3 - L'encadrement juridique des négociations contractuelles.

Le sujet proposé dans le cadre de la 3ème question invite le candidat à questionner l'encadrement des négociations contractuelles. 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 de la consommation...).

Le terme de « négociations » est a priori synonyme de celui de « pourparlers » et désigne les discussions conduites par les parties avant que le contrat se forme par la rencontre de l'offre et de son acceptation.

Ils peuvent faire l'objet d'un contrat : lettre d'intention, définissant les contours du processus de négociation.

Les négociations ne sont pas systématiques et ne sont pas obligatoires.

Il n'y a aucune négociation par exemple dès lors qu'est conclu un contrat d'adhésion.

Puisque nous sommes dans une période précontractuelle, les conflits juridiques relatifs aux négociations se soldent par une responsabilité extracontractuelle.

Par principe, les parties à la négociation sont libres de rompre les pourparlers à tout moment. Il demeure toutefois que cette rupture ne doit pas être fautive au sens du droit civil sans quoi une sanction pourra être prononcée

C'est ainsi sous le double signe de la liberté et de la bonne foi que se trouvent placés l'initiative des négociations, le déroulement des négociations et la rupture des négociations.

Le candidat pouvait ainsi aborder le fait que les pourparlers s'inscrivaient dans le cadre de la liberté contractuelle. La liberté contractuelle affirmée sous ses différents aspects par l'article 1102 du Code civil se traduit en la matière par la première phrase de l'article 1112, alinéa 1er, selon laquelle « L'initiative, le déroulement et la rupture des négociations précontractuelles sont libres ».

La rupture des négociations peut en principe intervenir à tout moment, sur décision unilatérale d'une partie. La solution, qui se déduit des termes de l'actuel article 1112 du Code civil, est acquise de longue date en doctrine et en jurisprudence.

Les auteurs exposent ainsi que la rupture des pourparlers est une manifestation fondamentale de la liberté de ne pas contracter et ne peut donc en elle-même constituer une faute. Quant aux arrêts, ils consacrent l'existence d'un « droit de rupture unilatérale des pourparlers précontractuels » (Cass. com., 26 nov. 2003, n° 00-10.243, Manoukian) et précisent que l'exercice de ce droit n'a pas en principe à être motivé (Cass. 1e civ., 20 déc. 2012).

La liberté dans le déroulement des négociations implique ensuite et surtout la liberté offerte aux parties d'organiser la négociation comme elles l'entendent. Une telle organisation est pratiquement nécessaire toutes les fois que les négociations incluent de véritables discussions et ne se bornent pas à un simple échange de propositions et de contre-propositions. L'accord peut cependant être plus ou moins complet et plus ou moins contraignant : si l'on peut considérer qu'est dépourvue de force obligatoire la simple description des modalités matérielles des discussions, ce sont en revanche de véritables obligations qui résultent des accords de négociation que peuvent conclure les parties. Les avants contrats sont des outils qui peuvent sécuriser la mise en place de ces négociations.

Toutefois le candidat devait évoquer le fait que cette liberté dans les négociations reste encadrée par diverses obligations, souvent dans un souci de protection. Ainsi, l'article Article L.313-3 du Code de la consommation précise que tout document publicitaire mis à disposition de l'emprunteur portant sur [un crédit immobilier] [...] mentionne que l'emprunteur dispose d'un délai de réflexion de dix jours, que la vente est subordonnée à l'obtention du prêt et que, si celui-ci n'est pas obtenu, le vendeur doit lui rembourser les sommes versées.

De la même manière en droit du travail, lors de la phase de négociation et de recrutement, l'employeur est tenu de ne demander que des informations qui ont un lien direct et nécessaire avec l'emploi ou avec les aptitudes professionnelles requises. L'article L1132-1 du Code du travail interdit toute discrimination dans le cadre de la procédure de recrutement.

Les négociations contractuelles doivent également s'inscrire dans le respect du principe de la loyauté et supposent de remplir certaines obligations d'information.

L'obligation de négocier de bonne foi, déjà expressément imposée par l'article 1104 du Code civil, est réaffirmée par la seconde phrase de l'article 1112, alinéa 1er, qui précise que les différentes phases de la négociation « doivent impérativement satisfaire aux exigences de la bonne foi ».

L'obligation d'information précontractuelle est prévue à l'article 1112-1 du Code civil. Pour rappel, celles des parties qui connaît une information dont l'importance est déterminante pour le consentement de l'autre doit l'en informer dès lors que, légitimement, cette dernière ignore cette information ou fait confiance à son cocontractant. Néanmoins, ce devoir d'information ne porte pas sur l'estimation de la valeur de la prestation. Ont une importance déterminante les informations qui ont un lien direct et nécessaire avec le contenu du contrat ou la qualité des parties.

Il convient également de souligner que les parties ne peuvent ni limiter, ni exclure ce devoir.

Outre la responsabilité de celui qui en était tenu, le manquement à ce devoir d'information peut entraîner l'annulation du contrat dans les conditions prévues aux articles 1130 et suivants.

En énonçant que la rupture des négociations doit, comme les autres aspects de celles-ci, respecter les exigences de la bonne foi, l'article 1112 du Code civil n'innove que modérément.

Il était en effet acquis, dans la jurisprudence antérieure à l'ordonnance du 10 février 2016, que la liberté de rupture des pourparlers n'était pas absolue et il existait sur ce point un contentieux abondant.

Selon les espèces, la sanction pouvait être justifiée au regard de différents indices, eux-mêmes réunis en plus ou moins grand nombre. Il est ainsi retenu par exemple que « les pourparlers étaient à un stade avancé et que la rupture a été brutale et imprévisible » (Cass. com., 6 sept. 2016).

L'abus est en revanche exclu dès lors qu'aucune faute n'étant caractérisée, il apparaît que l'auteur de la rupture n'a fait qu'user de la liberté qu'il avait, à ce stade des négociations, de ne pas contracter. Il en est notamment ainsi en l'absence de pourparlers sérieux (Cass. 3e civ., 4 oct. 2011), en présence de négociations seulement ébauchées (Cass. 3e civ., 18 déc. 2012) ou encore lorsqu'il ressort des circonstances relevées par les juges du fond que les pourparlers n'étaient pas aussi avancés que le prétendait la partie se disant victime d'une rupture abusive (Cass. com., 16 févr. 2016).

Il est également relevé, pour écarter l'abus, que les frais engagés à l'occasion des négociations étaient peu élevés (Cass. 3e civ., 18 déc. 2012) ou que le partenaire a anticipé sur la conclusion du contrat en engageant des démarches en l'état prématurées (Cass. 3e civ., 11 juin 2014). L'abus est encore exclu dès lors que subsistaient entre les parties des désaccords profonds sur des éléments essentiels de la négociation (Cass. 2e civ., 13 janv. 2005).

Enfin, l'existence d'un motif légitime autorise à rompre, même brutalement, des pourparlers même très avancés. Un tel motif résulte notamment de la révélation en cours de négociations d'informations défavorables sur la situation juridique et financière de la société dont l'acquisition des titres était envisagée (Cass. com., 20 nov. 2007) ou de la survenance d'une nouvelle offre venant remettre en cause l'opération projetée (Cass. com., 15 sept. 2009).

Enfin, le candidat pouvait évoquer l'obligation d'information à l'égard des associés en cas d'exigence d'agrément (cession de droits sociaux). La Cour de cassation dans un arrêt du 27 février 1996, dit Vilgrain, a posé une obligation d'informer les associés de sa volonté de sortir de la société.

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 a révélé que de trop nombreux candidats ne maîtrisait pas la notion d'offre qui est pourtant une notion fondamentale en droit. Sur cette question, l'exploitation du Code civil par les candidats a parfois été malhabile alternant paraphrase et reformulations inexactes.

La deuxième question 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, sans apporter une véritable réponse à la question posée par le sujet. D'autres copies se bornent à en résumer les faits (de manière plus ou moins concise) sans être capables d'en tirer un apport juridique pertinent pour répondre la question.

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 dégagant 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 elle 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	2024
Nombre de copies :	586	575	561	633
Distribution des notes				
Moyenne	2,95/10	2,71/10	3,13/20	3,24/20
Note la plus élevée	9,5	9,13	9,25/10	9/10
Note la plus basse	0,5	0	0	0,13
Écart-type	2,01	1,91 sur 10)	1,82	1,58
Répartition des notes en effectifs				
Inférieures à 2,5	293	307	237 (42%)	213
Comprises entre 2,5 et moins de 5	191	190	233 (41,5%)	328
Comprises entre 5 et moins de 7,5	68	62	75 (13,4%)	86
Égales ou supérieures à 7,5	34	16	16 (3%)	6

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 2024 la moyenne des notes s'établit à 3,24 contre 3,13/10 en 2023, et 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 1,58 (contre 2,01 en 2021).

Le nombre de prestations jugées « très satisfaisantes » par le jury (note supérieure à 7,5/10) est en baisse avec 6 copies (contre 16 en 2023 et 34 copies en 2021). Ces candidats ont su parfaitement appréhender les exigences de l'épreuve, mobiliser des connaissances pertinentes et proposer une problématisation pertinente lors du raisonnement structuré. Le jury tient à les féliciter pour cela.

86 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. 328 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). Enfin, 213 (contre 237 en 2023 et 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

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 corpus documentaire comprenait 5 documents.

Le document 1, intitulé « La place de l'industrie en France et dans la zone Euro », intégrait quatre graphiques.

Le premier graphique portait sur la part de la valeur ajoutée de l'industrie manufacturière dans le PIB en France de 2007 à 2021. Le deuxième graphique représentait l'évolution du nombre d'entreprises industrielles de 2007 à 2019 en Allemagne, Italie, France et Espagne. Le troisième graphique, intitulé « Emploi manufacturier dans la zone euro de 2007 et 2021 », représentait d'une part l'emploi total dans l'industrie manufacturière en millions de personnes et d'autre part, la part en pourcentage de l'emploi manufacturier, au sein de la zone euro et plus spécifiquement au sein de l'Allemagne, l'Italie, la France et l'Espagne. Le quatrième graphique représentait l'empreinte écologique de l'industrie manufacturière et de la construction en France, en millions de tonnes d'équivalent CO₂, dans différents secteurs d'activité (fabrication de minéraux non métalliques, chimie, métallurgie, autres industries manufacturières et construction, et enfin, agroalimentaire, boissons et tabac).

Le document 2 présentait les liens entre « industrie, transition écologique et emploi ». A la lumière de la désindustrialisation constatée entre 1970 et 2021, l'hypothèse de destruction créatrice était questionnée avec des éléments statistiques sur l'emploi dans les zones exposées à la concurrence internationale et celles touchées par un plan social. Cette rétrospective permettait d'envisager de possibles mesures face à l'enjeu de la transition écologique.

Le document 3 était intitulé « L'« Inflation Reduction Act », la réforme américaine controversée pour le climat et la santé ». Il présentait les éléments principaux de cette loi IRA considérée comme protectionniste.

Le document 4 présentait « la transition écologique et l'emploi selon Dani Rodrik ». Il s'agissait d'un extrait d'une interview à propos de la politique industrielle menée par l'administration Biden, ses objectifs et leur relative efficacité pour une transition verte et des emplois de qualité.

Enfin, le document 5 portait sur la taxe carbone aux frontières et sa mise en œuvre qui pourrait nuire à la compétitivité de l'industrie européenne. Quatre écueils étaient relevés par les auteurs de l'article de presse.

2.2- Analyse du sujet et attentes du jury

Le sujet comportait 3 questions.

La question 1 permettait d'analyser l'impact de l'évolution de l'industrialisation en France et dans la zone euro sur l'emploi et l'environnement, après avoir commenté les graphiques présentés dans le document 1.

Les graphiques fournis pouvaient aider les candidats à mobiliser leurs connaissances sur les problématiques relatives aux liens entre désindustrialisation, impact sur la structure de l'emploi et impact sur l'empreinte écologique, etc. Cette question visait également à évaluer l'aptitude des candidats à l'analyse et la mise en relation de différents documents graphiques.

La question 2 s'appuyait sur une publication du CEPII et invitait les candidats à présenter le concept de destruction créatrice et à en discuter les effets contrastés, contestés dans le temps. A nouveau, il s'agit d'évaluer l'aptitude à l'analyse d'un document économique et la mobilisation de connaissances personnelles. Le document 2 fourni présentait notamment la remise en cause des effets de la destruction créatrice dans le temps. Les candidats devaient donc être capables d'expliquer ce concept et les phases du cycle économique.

Enfin, la question 3 évaluait la capacité des candidats à conduire un raisonnement structuré en traitant le sujet « La transition écologique constitue-t-elle une menace pour l'emploi dans l'Union Européenne ? ».

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 le niveau de menace ou d'opportunité de la transition écologique pour l'emploi. Une présentation des différents effets de la transition écologique sur la quantité et la qualité des emplois, le processus d'innovation sous-jacent, les politiques économiques à mener, 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 ou un manque de discernement dans la mobilisation de ces références. 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 plupart a su dégager les différents éléments clés développés dans les graphiques du document 1. Les candidats qui ont su les mettre en perspective pour analyser l'impact de l'évolution de l'industrialisation sur l'emploi et l'environnement en France et dans la zone Euro ont été valorisés.

Le jury regrette que de nombreuses copies aient été exagérément descriptives : il ne suffisait pas ici d'un simple commentaire de graphiques, mais bien de proposer une réflexion claire et complète à la question posée, en se basant sur les pistes fournies par ces documents. Le jury attendait donc un raisonnement structuré, enrichi de l'exploitation et de l'analyse des graphiques. Ceux-ci doivent être mis en lien pour pouvoir concevoir une problématique et alimenter une réflexion argumentée.

De trop nombreux candidats se sont contentés d'un commentaire de documents trop souvent détaillé à l'extrême au détriment de l'analyse, limitée voire absente. La terminologie n'est pas toujours adaptée, rigoureuse et précise (ex : erreurs de lecture par rapport au titre, aux unités de mesure). Le jury a constaté d'importantes maladresses, voire des contresens, dans l'interprétation des données fournies dans les graphiques. On relève par exemple des confusions assez fréquentes entre une évolution en pourcentage et en points. De même, les concepts, pourtant présents dans la question, ne sont souvent pas mis en lien. La dimension européenne n'est mise en évidence que dans peu de copies.

Au-delà de l'analyse chiffrée des graphiques évoquée précédemment, une bonne réponse à la question proposée supposait de mettre en évidence la désindustrialisation et son impact sur l'emploi et l'environnement, tout en nuanciant l'argumentation, tant au niveau des effets dans le temps que des impacts contrastés au sein de la zone euro.

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, voire à une approche managériale.

Le jury a constaté très peu de références mobilisées, au-delà de Schumpeter. Le concept de destruction créatrice peu, mal, voire pas du tout, maîtrisé, est souvent présenté au sens littéral, ce qui constitue un contresens. Les mécanismes économiques ne sont souvent pas réellement mobilisés (par exemple, effet de déversement, progrès technique biaisé).

Dans de nombreuses copies, le document 2, pourtant mentionné dans la question, a été largement négligé, voire complètement éludé par les candidats. Cela est regrettable, les documents étant proposés pour fournir de nombreux arguments et pistes de réflexions intéressantes pour traiter la question.

La question supposait de présenter avec précision le concept de destruction créatrice, d'explicitier les mécanismes économiques à l'œuvre avec des exemples concrets et/ou des données chiffrées tout en mobilisant des connaissances théoriques personnelles (ex : Aghion).

Troisième question

Cette question invitait les candidats à questionner la transition écologique comme menace pour l'emploi dans l'Union Européenne.

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. Cette troisième question est donc souvent négligée au profit des deux premières questions, alors que celle-ci est davantage valorisée dans la notation.

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 transition écologique, ce qui se révélait être un choix pertinent pour le traitement de cette question. De manière générale, il était attendu une définition des termes du sujet avec une réflexion sur leur sens ou ambiguïté, une délimitation tant spatiale que temporelle (ici pays de l'Union Européenne, soit des pays développés dans un contexte contemporain) et une problématisation aboutie, souvent négligée alors même qu'elle permet de traiter le sujet avec un prisme plus large.

Au vu du format de l'épreuve, les éléments d'histoire des faits ou de la pensée économique ne sont 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 transition écologique sur l'emploi dans l'Union Européenne. On déplore la reprise parfois à l'identique des questions précédentes ; alors même qu'il ne s'agit pas d'un exercice de synthèse de documents mais d'un exercice de raisonnement structuré, pour lequel le jury attend une réflexion problématisée prenant appui sur des références théoriques et factuelles. Il était attendu des candidats une mobilisation de références récentes, dans la mesure où le sujet était en lien avec deux des trois thèmes complémentaires indiqués dans le programme pour cette session 2024. On pouvait, sans être exhaustif, mobiliser les points suivants :

- Les caractéristiques des emplois supprimés et des emplois créés en raison de la transition écologique au niveau quantitatif et qualitatif, le choix de la combinaison productive (substitution du capital au travail) par le producteur.
- Le concept de destruction créatrice (Schumpeter), la théorie du déversement (Sauvy).
- Le processus d'innovation et les mécanismes économiques en œuvre (gains de productivité, demande globale, emploi, qualité de vie...).
- Les problématiques d'appariement sur le marché du travail (Mortensen, Pissarides), de polarisation de l'emploi (Doeringer et Piore), des effets d'hystérèse (Blanchard et Summers).
- L'apparition d'une course au « protectionnisme vert » entre les différents pays du monde (IRA aux Etats-Unis, MACF et plan industriel vert de l'UE...) ce qui aboutit à une situation d'équilibre de Nash non Pareto optimale et au problème du dilemme du prisonnier.
- Les apports de D. Acemoglu sur le rôle des pouvoirs publics et des institutions sur la croissance et l'emploi.

Les politiques économiques structurelles industrielles, d'innovation, d'emploi, d'éducation et de formation, etc. dans un cadre européen...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 les transitions et 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 analyser leur pertinence et construire une argumentation solide.

Les candidats doivent porter une attention particulière à la rédaction et à la lisibilité de leurs propos. Une copie respectant les règles de ponctuation, d'orthographe et de syntaxe est attendue. Le recours à une forme énumérative (à des puces, symboles typographiques) est à utiliser de manière mesurée et adaptée.

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 thèmes complémentaires, 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 référence 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.

OPTION A : ADMINISTRATION ET RESSOURCES HUMAINES

1. Les résultats de la session 2024

	2020	2021	2022	2023	2024
Nombre de copies	189	164	167	176	191
Distribution des notes					
Moyenne	7,94	7,60	7,87	6,95	6,28
Note la plus élevée	18,38	16,60	19,38	15,8	13,5
Note la plus basse	1	0,40	1,25	0	0,17
Écart-type	3,69	3,31	3,6	3,18	2,87
Répartition des notes en %					
Inférieures à 5	39 (21 %)	37 (23 %)	38 (23,03%)	47 (27%)	40 (21%)
Entre 5 et moins de 10	100 (53 %)	87 (53 %)	80 (48,48%)	95 (54%)	133 (69,5%)
Entre 10 et moins de 14	37 (19 %)	35 (21 %)	40 (24,24%)	32 (18%)	18 (9,5%)
Égales ou supérieures à 14	13 (7 %)	5 (3 %)	7 (4,2%)	2 (1%)	0

Cette année, nous pouvons constater que :

- le nombre de candidats a augmenté par rapport à 2023.
- la moyenne de cette session est nettement inférieure à celle de l'année dernière avec un écart-type qui lui aussi diminue.
- globalement, la répartition des notes est plus concentrée et décalée vers de basses notes que celle de l'année 2023 et l'on peut remarquer un pourcentage nul de copies avec une note égale ou supérieure à 14/20.

Un nombre trop faible de candidats semble avoir pris en compte les conseils suggérés dans le rapport de jury de l'année précédente. On constate un nombre trop faible de copies mobilisant des références théoriques récentes et en lien avec la réalité du cas. Il est indispensable de maîtriser les grands auteurs et des concepts théoriques fondamentaux de la Gestion des Ressources Humaines.

2. Le sujet

2.1- Présentation du sujet

Le sujet portait sur le cas d'une organisation privée, acteur important des secteurs de la construction et des travaux publics en Europe, présentant des enjeux forts de recrutement et d'adaptation aux enjeux climatiques.

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 améliorer la gestion des compétences et des parcours.

☞ **Le deuxième dossier consistait** à accompagner l'évolution professionnelle des salariés.

☞ **Le troisième dossier consistait** à développer un projet d'actionnariat salarié et d'amélioration de la rémunération globale.

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, ainsi que des outils d'analyse pertinents, théories et données chiffrées.

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**
- **La GRH à l'ère du numérique et de l'intelligence artificielle**

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 les compétences et la motivation, soit d'actualité comme l'actionnariat salarié ou l'entretien professionnel.

Le troisième dossier était noté sur un nombre de points sensiblement inférieur aux deux autres.

La typologie du questionnement 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 les qualités rédactionnelles 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, la connaissance très limitée de certains points du programme compensées par de la paraphrase, ce qui est loin des attendus de ce concours.

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 – La gestion des compétences et des parcours

Question 1.1 – Vous présenterez une note de synthèse dans laquelle vous commencerez par définir le concept de la compétence et son évolution. Puis vous préciserez ce que recouvre la gestion des compétences et ses enjeux au sein du groupe MIRTH. Vous terminerez cette note en schématisant la démarche de la GEPP la plus pertinente pour le groupe MIRTH.

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

- à rédiger une note
- à définir les notions de compétence et de gestion des compétences en mobilisant le vocabulaire adéquat et une ou plusieurs références théoriques liées (travaux de G. Le Boterf et de J.-M. Le Gall par exemple), et à montrer leur importance croissante pour les organisations depuis une soixantaine d'années
- à montrer sa connaissance de la démarche de GEPP et ses outils.

De trop nombreux candidats n'ont pas la maîtrise de ces concepts et outils et n'ont pas su les définir et les présenter de manière adéquate, en mobilisant les travaux pertinents

Question 1.2 – À partir des données transmises par MIRTH et des annexes, vous chiffrerez les conséquences des projets de l'entreprise et des différents mouvements de personnels afin d'estimer les besoins éventuels en termes d'embauches. Il est attendu dans un premier temps un chiffrage, global et détaillé, par catégorie hiérarchique, de l'effectif prévisionnel en 2025. Vous complétez ces calculs par une estimation des mouvements de personnel : retraites, démissions, promotions. Enfin, en tenant compte des personnels intérimaires susceptibles d'être embauchés en CDI, vous déterminerez les besoins en personnel du groupe que vous présenterez de manière synthétique, pour chacune des trois catégories.

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

- à mettre en application un outil RH utilisé par les organisations
- à faire preuve de rigueur dans son analyse et sa présentation des différents mouvements de personnel. Ainsi, le questionnement guidait le candidat dans les étapes de son travail qui permettrait d'aboutir à une estimation des besoins de personnel après avoir calculé l'effectif prévisionnel de 2025, et les départs (retraite, démissions) et mouvements internes (promotions), et ce pour les trois catégories hiérarchiques (ouvriers, ETAM, Ingénieurs et Cadres). Il convenait ensuite d'estimer le nombre d'intérimaires dont le contrat pouvait être converti en CDI, pour ensuite présenter le nombre de recrutements à réaliser.

De trop nombreux candidats n'ont pas montré leur capacité à utiliser les éléments chiffrés du contexte et ont présenté des résultats incohérents avec la réalité de l'entreprise. Le jury souligne ainsi l'importance pour les futurs enseignants de maîtriser les outils chiffrés indispensables aux spécialistes de la gestion des ressources humaines.

Une exigence de forme était également associée à cette question, avec une présentation lisible des différents résultats, par exemple sous forme de tableau.

Question 1.3 – Vous exposerez les différents types de mesures d'ajustements envisageables dans le cadre d'une démarche de GEPP. Puis, à partir de l'analyse réalisée précédemment, vous conseillerez la direction de MIRTH pour que le groupe atteigne ses objectifs en termes d'effectifs en 2025 pour soutenir la mise en œuvre de la stratégie du groupe.

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

- à montrer sa connaissance des différents outils qualitatifs et quantitatifs associés à la GEPP
- à réaliser une préconisation concrète et pertinente pour le groupe.

Cette question a pu faire l'objet de réponses hors sujet, proposant par exemple une campagne de communication de recrutement, ou le recrutement d'intérimaires déjà envisagé par le groupe.

DOSSIER 2 – L'accompagnement de l'évolution professionnelle

Question 2.1 – Vous adresserez une note aux responsables RH des agences régionales pour leur rappeler les objectifs des entretiens professionnels et présenter le bilan de la dernière campagne menée au sein du groupe.

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

- à rédiger une note et à rédiger de manière professionnelle
- à montrer sa connaissance d'un outil RH, l'entretien professionnel, en le distinguant de l'entretien annuel d'évaluation.
- à analyser la mise en œuvre d'une pratique RH pour l'améliorer

Le candidat devait présenter le cadre juridique de cet outil, mais aussi son intérêt pour le salarié d'une part, et pour la direction et le manager d'autre part.

Les mauvaises copies ont décrit l'entretien professionnel en paraphrasant ou recopiant l'annexe 3, sans dégager les objectifs de cet outil de GRH, et ont fait de même avec le bilan, en recopiant les éléments chiffrés ou du verbatim, sans analyse.

Question 2.2 – Vous présenterez les intérêts pour les différents acteurs et les conditions d'une digitalisation réussie du processus des campagnes d'entretiens professionnels.

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

- à identifier les intérêts de la digitalisation du processus de campagne d'entretiens professionnels, et ce pour les différents acteurs (DRH, RH agence et Manager de proximité, Collaborateur)
- à proposer les fonctionnalités adaptées aux besoins des acteurs et les mesures d'accompagnement, dans le respect du cadre juridique
- à mobiliser les références théoriques liées au SIRH et à la digitalisation.

Il s'agissait ici de relever les dysfonctionnements de la dernière campagne, puis de présenter de façon structurée les intérêts de la digitalisation de ce processus pour les différents acteurs (DRH, RH agence et Manager de proximité, Collaborateur), en proposant des éléments liés à la planification, au contenu du formulaire, au suivi à la l'utilisation des informations obtenues, et pourquoi pas une aide avec une liste de questions fréquentes ou un chatbot.

Les conditions d'accompagnement pouvaient aborder la sécurisation de l'application, l'interopérabilité avec le SIRH, l'ergonomie de l'outil, mais aussi l'accompagnement du changement.

Question 2.3 – Vous préparerez un courriel, destiné aux responsable RH des agences, qui présentera la maquette du formulaire ainsi qu'un rappel des règles de collecte, de conservation et d'accès aux informations concernant les salariés.

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

- à respecter la forme d'un courriel
- à présenter un formulaire numérique en repérant, utilisant et organisant les données du contexte, notamment sur les différents éléments de l'entretien, et sur le projet Trajectoire Climat
- à montrer la connaissance des règles liées aux traitements des données à caractère personnel dans le cadre de la gestion RH.

Cette question a souvent donné lieu à des réponses incomplètes, et très vague sur la dimension juridique.

Certains candidats n'ont pas du tout présenté de formulaire, omettant ainsi de répondre à une partie importante de la question. D'autres ont proposé un outil pertinent, déjà complété avec les éléments présents dans le SIRH (identification, parcours dans l'entreprises, formations suivies...), permettant l'échange sur les opportunités de développement professionnel, les souhaits du salarié, les actions à envisager, et la signature électronique.

La réponse devait être complétée par une référence aux règles juridiques pertinentes liées à la collecte d'informations, et à l'accès aux données et leur durée de conservation (RGPD, Code travail (Articles L1121-1, L1222-3 et L. 1222-4 mais aussi Code civil (Article 9 sur la protection de l'intimité de la vie privée)). Il faut ainsi rappeler qu'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 – En prenant appui sur les fondements théoriques du concept de motivation vous préciserez en quoi l'entretien professionnel constitue un levier de motivation pour les collaborateurs du groupe.

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

- à définir le concept de motivation en mobilisant le vocabulaire adéquat et une ou plusieurs références théoriques récentes liées mettant en lumière les leviers de motivation, dans un contexte de travail salarié (Vallerand et Thill (1993), Deci et Ryan (1985), Bies et Moag (1986)...))
- à le relier à l'outil RH qu'est l'entretien professionnel.

Certains candidats n'ont pas défini la motivation et n'ont pas présenté de levier.

D'autres ont présenté une ou plusieurs théories liées à la motivation sans faire le lien avec l'entretien professionnel.

Certaines copies ont mobilisé des références très anciennes et peu pertinentes sur cette problématique de gestion des ressources humaines.

DOSSIER 3 – L'actionnariat salarié et la rémunération globale

Question 3.1 – Vous présenterez, en vous appuyant sur des apports théoriques, les enjeux de l'actionnariat salarié pour le groupe MIRTH et pour ses collaborateurs.

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

- à montrer ses connaissances liées à la structure de la rémunération en général (travaux de Donnadieu), à l'actionnariat salarié en particulier, mais aussi aux relations entre employeur et salariés (Théorie de l'agence, Travaux de Loris GUERY et Anne STEVENOT en 2017)
- à montrer l'intérêt de cet outil pour la direction d'une part, et pour les salariés d'autre part, tout en soulignant les aspects plus négatifs.

De nombreuses copies ont présenté les aspects positifs de l'actionnariat salarié, tout en en soulignant le coût pour l'entreprise. Cependant, l'ancrage théorique était peu présent.

Question 3.2 – Vous rédigerez une lettre d'information interne destinée aux responsables RH des agences du pôle « Construction ». Votre objectif est de leur montrer l'intérêt d'utiliser le bilan social individualisé dans le cadre de leurs différentes missions et de rappeler la distinction entre les deux dispositifs d'épargne salariale que sont l'intéressement et la participation.

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

- à rédiger une lettre d'information (newsletter), pour informer (objectif cognitif) et convaincre (objectif conatif)
- à recenser les intérêts de l'utilisation du BSI par les responsables RH
- de présenter les spécificités de la participation d'une part, de l'intéressement d'autre part.

De nombreux candidats n'ont pas compris la question et n'ont pas proposé de lettre d'information, mais simplement un courriel, et/ou ont centré leur propos sur l'actionnariat salarié, et non sur le BSI.

La communication et ses outils font pleinement partie du programme du concours de l'agrégation externe et des programmes et référentiels de STMG et de STS. Les candidats doivent donc maîtriser ces éléments.

De plus, très peu de copies ont présenté une distinction claire entre participation et intéressement, qui font pourtant partie des outils de GRH souvent utilisés par les entreprises et qu'il faut donc connaître.

Question 3.3 – Vous proposerez deux indicateurs qui permettront de mesurer l'efficacité de cette action de communication interne. Vous justifierez vos choix.

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

- à proposer des indicateurs de mesure d'action de communication, en justifiant le choix par rapport aux objectifs de communication
- à expliquer leur mode de calcul.

De nombreux candidats ont inventé des indicateurs, alors qu'il s'agissait ici de présenter des indicateurs relativement classiques permettant de mesurer l'efficacité d'une action de communication : taux d'ouverture, taux d'engagement principalement, mais on pouvait également envisager un score de reconnaissance ou un score d'agrément.

Commentaires généraux

Beaucoup de candidats ne mentionnent aucune référence théorique, ou des références éparses, datées ou peu liées aux thématiques du sujet. Parfois les auteurs sont cités sans explicitation sur ce qu'ils apportent à la compréhension 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. Il ne s'agit pas ici de réciter une leçon, mais de mobiliser des grilles d'analyse théorique pour comprendre le contexte étudié, et pour proposer des solutions qui seront efficaces.

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, sans oublier les dimensions juridiques et calculatoires, ni la stratégie et les outils de communication. Les propositions des candidats manquent parfois de pragmatisme et dénotent une méconnaissance des pratiques concrètes 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.

Il faut également répondre à toutes les questions, et ce dans leur intégralité.

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, qui doivent lui permettre d'analyser le contexte et de structurer son propos. Le candidat doit mobiliser les auteurs pertinents dans le cadre d'une réflexion construite. 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 constante concernant les différents domaines de la gestion des ressources humaines, le droit et les outils utilisés par les organisations. 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 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 2024

	2020	2021	2022	2023	2024
Nombre de copies :	144 copies	134 copies	124 copies	134 copies	137 copies
Distribution des notes					
Moyenne	6.83	7,07	6,99	7,71	7,06
Note la plus élevée	19.4	17,40	20	18,4	19,09
Note la plus basse	0.5	0,20	0	0,25	0,45
Écart-type	3.58	4,09	4,19	3,39	4,14
Inférieures à 5	43	43	47	34	39
Comprises entre 5 et moins de 10	75	57	50	68	70
Comprises entre 10 et moins de 14	22	27	22	28	18
Égales ou supérieures à 14	5	7	5	2	10

Cette année, nous pouvons constater que :

- Le nombre de candidats présents est relativement stable par rapport aux années précédentes.
- La moyenne de cette session est nettement inférieure à celle de l'année dernière avec un écart-type de 4,14 qui augmente. Ces résultats sont cependant proches de ceux des années 2020 à 2022.
- La répartition des notes est relativement similaire aux années précédentes. La forte proportion de candidats (près de 30%) qui n'obtiennent pas 5 est toujours très préoccupante. À l'inverse, la proportion de candidats ayant obtenu une note supérieure à 14 (près de 6%) est en augmentation par rapport à 2023. Mais elle demeure très faible.

Sur le long terme (dix ou vingt ans), on constate une baisse globale du niveau (au début des années 2000, la moyenne était de l'ordre de 8 ou 9).

2. Le sujet

2.1- Présentation du sujet

Le sujet portait sur l'étude d'une société fictive de transport urbain, la société Transport'en Ville (TEV). Le sujet comportait trois dossiers qui abordaient les trois grands domaines de la discipline : comptabilité, contrôle et finance.

Le premier dossier portait sur une analyse financière de l'entreprise.

Le deuxième dossier portait sur le contrôle de la politique salariale de la société.

Le troisième dossier portait sur une étude comptable d'une opération de restructuration.

2.2- Analyse du sujet

De façon générale, tout sujet nécessite au préalable une lecture attentive des propos introductifs permettant d'apprécier les enjeux des questions soulevées ensuite dans les différents dossiers et le plus souvent permettant d'enrichir les commentaires aux calculs effectués pour répondre aux questions.

Le premier dossier comportait deux parties et huit questions. La première partie proposait de faire une analyse du compte de résultat d'exploitation et du besoin en fonds de roulement. La première question introductive permettait de mesurer le poids relatif des principaux postes de charges et la deuxième question proposait de commenter l'évolution des charges afin de donner un jugement sur la rentabilité de la société. La troisième question proposait de faire une analyse fonctionnelle du bilan, élément incontournable de l'enseignement de finance pour analyser la structure financière d'une société. La deuxième partie portait sur un projet d'investissement. Les trois premières questions portaient sur la définition de concepts fondamentaux (taux sans risque, Medaf, coût du capital). La question 7 proposait de calculer le montant de la sous-traitance pour que le projet soit rentable et était suivie de la rédaction d'une note de synthèse structurée afin de conseiller les dirigeants.

Le deuxième dossier présentait trois parties et treize questions. La première partie s'intéressait à l'évolution de la masse salariale. La première question permettait de savoir si la candidate ou le candidat connaissait la différence entre masse salariale et rémunération du travail. Elle était suivie du calcul prévisionnel de la masse salariale en utilisant la formule proposée dans les annexes. La question suivante portait sur une analyse d'écart, faisant apparaître notamment un écart de composition (écart de structure professionnelle). Les deux dernières questions permettaient de commenter les calculs réalisés. La deuxième partie comportait cinq questions qui proposaient d'analyser l'évolution prévue de la masse salariale en faisant apparaître des effets masse, report et niveau. Le lien entre ces effets devait être précisé. La question 9, plus mathématique, permettait de calculer l'augmentation à accorder au 1^{er} juin pour ne pas modifier la variation prévue. Enfin, cette partie se terminait par un commentaire synthétique des analyses effectuées. Une troisième partie proposait d'étudier l'absentéisme dans l'entreprise. Cette partie demandait à la candidate ou au candidat d'utiliser des outils mathématiques de gestion. La question 11 proposait d'utiliser une loi normale pour suivre l'absentéisme dans l'entreprise en supposant que l'absentéisme était une variable aléatoire. La question 12 proposait à l'inverse de considérer que l'absentéisme suivait une tendance. La question 13 permettait à la candidate ou au candidat de critiquer la pertinence de ces deux hypothèses.

Le troisième dossier comportait deux parties. La première partie s'intéressait à la filialisation d'une activité. Après avoir calculé la valeur réelle des branches apportées dans une première question, la candidate ou le candidat devait présenter la répartition du capital et justifier la valorisation comptable des apports. La question 4 demandait de présenter les écritures de constitution de la société. La seconde partie s'intéressait à la consolidation d'une filiale du groupe. La question 5 permettait à la candidate ou au candidat de présenter une synthèse sur la réglementation française en matière de consolidation. Elle était suivie, dans la question 6, par les écritures comptables à enregistrer. La question 7 s'intéressait aux écritures d'écart d'évaluation et la question 8 à l'écart d'acquisition lors de la prise de contrôle. Enfin, la question 9 proposait à la candidate ou au candidat de présenter le partage des capitaux propres de la filiale et d'enregistrer l'opération au journal. Les deux dernières questions permettaient de commenter les opérations réalisées.

3. Le traitement du sujet par les candidates et candidats

3.1- Commentaires sur le fond

Le premier dossier portait sur une analyse financière.

Dans la première partie, la première question avait pour objectif d'évaluer le candidat quant à l'analyse des charges d'exploitation avant d'analyser la rentabilité de la société. Pour obtenir un maximum de points lors de la deuxième question, il était essentiel de décrire l'évolution des charges, mais aussi de calculer les ratios de comparabilité tel que proposés dans l'annexe et ainsi donner du sens aux variations décrites. La troisième question portait sur le calcul du fonds de roulement : il ne pouvait pas être calculé directement mais devait être déduit du montant du besoin en fonds de roulement et de la trésorerie nette. La réponse finale à la question sur le complément de la dotation devait d'appuyer sur les règles de lecture habituelles d'un fonds de roulement.

La seconde partie portait sur l'étude d'un projet d'investissement. Pour débiter, il était demandé à la candidate ou au candidat de rappeler la signification de notions essentielles en finance afin de bien comprendre les composantes du coût du capital. Les réponses attendues devaient être courtes et précises. Il ne fallait pas omettre l'effet fiscal sur le coût des dettes financières dans le calcul du coût du capital de la question 6. Ensuite, il était demandé de déterminer le montant de la prestation de sous-traitance permettant au projet d'être rentable au taux d'actualisation de 6,5%. La candidate ou le candidat devait ainsi commencer par déterminer les flux nets de trésorerie économiques avec, comme inconnue, le montant de la prestation pour résoudre l'équation de la valeur actuelle nette égale à 0 au taux de 6,5%. Beaucoup trop de candidats n'ont pas pris le temps de poser tous les flux annuels dans un tableau et ont présenté des formules sans aucune pertinence pour répondre à la question posée.

En résumé, ce dossier comportait des questions relativement simples (notamment sur le calcul du poids des charges d'exploitation dans le total des charges) permettant aux candidates et aux candidats les moins experts de répondre. Mais les analyses ont souvent été trop rapides et incomplètes. Les notions mobilisées par les candidats sont parfois en décalage par rapport aux attentes des questions. Il y a trop de confusions dans les notions clés de la finance d'entreprise telles que rentabilité, rentabilité ou solvabilité. 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 le contrôle de gestion social.

La première partie analysait l'évolution de la masse salariale entre 2022 et 2023. Une première question cherchait à savoir si le candidat savait distinguer masse salariale et coût du travail. Le jury attendait une réponse courte mais précise. Il attendait également du candidat d'être capable de constater que la masse salariale dans l'entreprise TEV était importante. La question 2.2 proposait d'utiliser une formule de calcul de la rémunération de TEV fournie en annexe. Au-delà du calcul, le jury espérait que le candidat constate que le calcul pondérait l'évolution des salaires à 70% alors que la masse salariale ne représente que 45% des charges. À l'inverse, l'évolution des prix n'influence la rémunération qu'à hauteur de 10% alors que les achats représentent près de 33% des charges. Autrement dit, la formule de rémunération de TEV par la subvention d'exploitation lui est très défavorable lorsque le prix des matières augmente, ce qui est le cas en 2023. La question 2.3 proposait de calculer un écart sur masse salariale et de le décomposer en écart sur effectif global, salaires et composition (ou structure professionnelle). Une telle décomposition est classique et pour une candidate ou un candidat bien préparé, pouvait être réalisée très rapidement. Elle a permis au jury d'identifier les trop nombreux candidats qui ne savent pas calculer un écart de composition. Elle a également permis d'identifier ceux (trop nombreux) qui ne savent pas du tout décomposer un écart. La question 2.4 s'intéressait à la variation de la masse salariale des seuls agents de maintenance. Il était attendu de constater que si cette masse augmentait du fait d'une augmentation de l'effectif, le salaire moyen, lui diminuait. Cette diminution ne pouvait s'expliquer que par un effet noria. La question 2.5 proposait de synthétiser les analyses dans un commentaire qui devait

souligner l'importance de la masse salariale, son évolution à la hausse, la déconnexion entre cette évolution et l'évolution des ressources de l'entreprise, ainsi que l'évolution défavorable de la structure professionnelle. Des recommandations pouvaient être émises pour renégocier les modalités de calcul de la subvention.

La deuxième partie s'intéressait à la prévision de la masse salariale pour 2024. Un tableau indiciaire pouvait être construit afin de faciliter les calculs. La question 2.7 proposait ensuite de mettre en évidence un effet masse, un effet report et un effet niveau, trois effets très couramment calculés. La question 2.8 proposait de faire le lien entre ces trois effets. Si le lien est simple à identifier, il fallait veiller à ne pas confondre les années. Ainsi, il est d'usage de retenir que l'effet niveau est égal à l'effet masse \times l'effet report, il ne faut pas oublier que l'effet niveau 2024 est égal à l'effet masse des augmentations accordées en 2024 \times l'effet report des augmentations accordées en 2024. Autrement dit, ici, la variation de la masse salariale entre 2023 et 2024 s'expliquait par l'effet report des augmentations accordées en 2023 \times l'effet masse des augmentations accordées en 2024. Très peu de candidats ont su expliquer sans faute cette variation. La question 2.9 proposait de calculer le montant de l'augmentation à accorder au premier juin pour obtenir une certaine augmentation de la masse salariale. Ce calcul nécessitait de poser une équation que peu de candidats ont su formuler correctement. Enfin, la question 2.10 proposait de rédiger un bref commentaire qui devait permettre de rappeler les conséquences à long terme des augmentations des salaires accordées en cours d'année.

La troisième partie de ce deuxième dossier s'intéressait à l'absentéisme en mobilisant des outils mathématiques. Après avoir identifié les paramètres d'une loi normale (moyenne et écart-type), il était proposé d'utiliser cette loi pour calculer la probabilité que l'absentéisme de 2024 dépasse celui de 2023. Si le calcul de probabilité était très simple, il a surtout permis de mettre en évidence le faible nombre de candidats capables de le maîtriser. Un tel constat est préoccupant. Ensuite, il fallait préciser que ce calcul de probabilité ne permettait pas de mesurer le coût de l'absentéisme, mais seulement d'évaluer la probabilité que ce coût augmente par rapport à 2023. La question 2.12 abordait le problème sous un angle très différent. Il était fait l'hypothèse que l'absentéisme suit une tendance dans le temps. Une régression mathématique permettait alors d'estimer le taux d'absentéisme futur et donc, son coût. La question 2.13 demandait à la candidate ou au candidat de s'interroger sur la pertinence des calculs effectués. C'était l'occasion de souligner l'inadéquation des deux hypothèses. Il n'y a aucune raison de penser que l'absentéisme est une variable aléatoire, ou qu'il serait lié à une évolution temporelle. Les véritables causes de l'absentéisme sont à chercher ailleurs afin d'y remédier. Car il fallait constater qu'il coûtait cher à l'entreprise. Des pistes étaient proposées, notamment en constatant que les formations avaient permis de réduire l'absentéisme.

En résumé ce dossier couvrait des parties du programme de contrôle de gestion assez diverses. Des questions simples accompagnaient des questions plus pointues, permettant de mettre en évidence le degré de maîtrise des connaissances des candidates et des candidats.

Le troisième dossier relevait de la comptabilité financière.

La première partie proposait l'étude comptable d'une restructuration : la création d'une nouvelle société issue de deux apports partiels d'actifs. Il s'agissait dans un premier temps de procéder à l'évaluation réelle des branches apportées, sans difficulté technique, afin de conclure sur la répartition du capital de l'entité créée à cette occasion. Très peu de candidats ont été capables de déterminer ces valeurs et de présenter un raisonnement clair. L'objectif de ce premier travail était de préparer les écritures comptables dans la société créée puisque les méthodes comptables de valorisation des apports (valeurs réelles ou valeurs comptables) dépendent du type de contrôle et du sens de l'opération. S'agissant d'une question liée à l'analyse précédente, les candidats doivent rester parfaitement cohérents pour être valorisés puisqu'il s'agit d'une qualité recherchée à l'agrégation. Les enregistrements comptables demandés à la question 4 étaient classiques et ne présentaient pas de problème technique. Il est surprenant de constater qu'à ce niveau de concours, de nombreux candidats ont manifesté des difficultés pour présenter des écritures soignées et cohérentes. Il est pourtant essentiel de démontrer un minimum de maîtrise des écritures comptables.

La deuxième partie poursuivait la réflexion dans le domaine de la consolidation. La création de la société dans la partie précédente, avec un contrôle exclusif d'un des associés permettait d'enchaîner naturellement sur le thème de la consolidation. Cette partie demandait plusieurs travaux de consolidation afin de mesurer les connaissances des candidats à différentes étapes du processus : l'obligation d'établir des comptes consolidés, le référentiel applicable, des retraitements de pré-consolidation, un calcul d'écart d'évaluation et un tableau de partage des capitaux propres avec écriture finale. Connaître les bases de l'environnement juridique de la consolidation (obligation d'établir des comptes consolidés, principales exemptions et référentiel applicable) n'a rien de technique et sont des éléments essentiels. Trop peu de candidats ont une connaissance même approximative de la réglementation relative à la consolidation et beaucoup semblent reculer devant la thématique même. Les retraitements de pré-consolidation s'intéressaient à des frais de développement et à un crédit-bail. Un retraitement de pré-consolidation consiste à modifier les comptes individuels tenus en norme nationale en fonction des normes applicables pour la consolidation (le référentiel français dans la situation proposée). Il est nécessaire de maîtriser les principales règles du plan comptable général et du référentiel de consolidation. Afin d'éviter une perte de temps inutile, l'annexe 12 donnait tous les éléments chiffrés pour procéder aux retraitements en question. Si ces écritures ont pu sembler techniques, il s'agit d'opérations classiques pour lesquelles un candidat peut vite se démarquer en produisant des écritures qui ont du sens, quand bien même elles révéleraient quelques erreurs. Les questions 7 et 8 demandaient aux candidats de prendre un peu de recul afin d'évaluer leur compréhension de certains calculs habituellement demandés dans des épreuves telles que le DSCG. Trop nombreux sont les candidates et candidats qui ont fait l'impasse sur ces questions. Enfin, un tableau de partage des capitaux propres d'une filiale en contrôle exclusif, donc en intégration globale, devait être présenté. Ce travail était d'autant plus simple que l'intégration était liée à une détention directe des titres de la filiale par la société mère. Il est rappelé que c'est l'objectif même de la consolidation que d'aboutir à ce partage et à l'écriture qui en découle. Ces analyses sont présentées dans les ouvrages qui traitent de la consolidation et il est regrettable de constater la faible maîtrise de ces travaux par la plupart des candidates et des candidats. La partie se terminait par une réflexion sur les travaux menés, afin de prendre conscience des solutions qui existent pour améliorer la fidélité de l'image donnée par les comptes.

En résumé, ce dossier prenait appui essentiellement sur le programme de l'UE4 du DSCG, qui nécessite de maîtriser en amont le programme de l'UE10 du DCG. Il présentait peu d'originalité dans les thèmes de l'évaluation, la restructuration et la consolidation, mais demandait un peu de recul et de compréhension pour certaines questions. Ce dossier a été très insuffisamment préparé par la plupart des candidates et des candidats. Il a mis en lumière le manque de technicité, pourtant requise à l'agrégation.

3.2- Commentaires sur la forme

L'agrégation recrute des enseignants. Il est important que les candidates et 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 comme dans l'élaboration des tableaux et des schémas. L'épreuve étant pour partie calculatoire, il est important d'explicitier, sur les copies, la formule de chaque calcul, son application numérique et ensuite seulement la résolution du calcul, notamment en finance, en contrôle de gestion ou en mathématiques de gestion.

À titre d'exemple l'indication vague d'un compte débité ne peut suffire. Le jury rappelle que les candidates et candidats peuvent utiliser la nomenclature des comptes du PCG pendant l'épreuve et ainsi présenter des écritures comptables précises et rigoureuses. En ce qui concerne les calculs, si l'on doit calculer par exemple un seuil de rentabilité, on indiquera la formule mathématique (par exemple $SR = CF/MCV$), suivie de l'application numérique (par exemple $SR = 100/25$) suivie du résultat du calcul (par exemple $SR = 4$). Et on ajoutera une phrase permettant d'exprimer, en français, la signification du calcul, et éventuellement son unité (par exemple « Le seuil de rentabilité est atteint lorsque le 4^{ème} produit est vendu »). La majorité des copies ne respecte pas ces

fondamentaux. Beaucoup trop de copies sont raturées et les calculs ne sont pas précédés du rappel des formules à utiliser ou de leur application numérique. Les candidates et candidats doivent pourtant 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 considérablement ces dernières années. Pourtant ces techniques doivent pouvoir être enseignées par les enseignants de l'option B. Un agrégé d'option B doit maîtriser un minimum de connaissances sur l'étude des séries chronologiques, des variables aléatoires, des modèles de gestion des stocks ou de gestion de production.

Enfin, le jury accorde une grande importance à la qualité de la rédaction. Les règles élémentaires en matière d'orthographe et de syntaxe doivent être maîtrisées. Les termes techniques incontournables des disciplines ne peuvent être ignorés. Leur définition doit pouvoir être clairement exprimée et leur orthographe maîtrisé (il est par exemple inadmissible de faire une faute à « chiffre d'affaires »).

Par ailleurs, il semble utile de rappeler que tout calcul doit être accompagné d'un commentaire, et que tout commentaire doit être structuré. La structure la plus généralement adaptée consiste (1) à commencer par un constat (on constate ce que l'on doit analyser), (2) suivi d'une analyse plus ou moins brève des causes et conséquences de cette situation, et (3) à terminer le commentaire par des conséquences en termes de gestion, donc de prise de décision pour les managers. Par exemple, si l'on doit commenter le résultat sur la vente d'un produit, on commencera (1) par rappeler le résultat, sa valeur et son signe, puis (2) on expliquera les causes et conséquences de ce résultat, et (3) on terminera par les conséquences en termes de prise de décision, comme par exemple la question d'abandonner ou pas la production, ou la nécessité de recourir à de nouveaux calculs (par exemple la MCV) avant de prendre une décision.

Les meilleures copies ont su expliciter leur raisonnement grâce à un développement structuré et concis. Les termes utilisés ont été clairement définis, les calculs ont été détaillés et présentés, quand cela était utile, sous forme de tableaux. Les écritures comptables ont été enregistrées selon les règles en vigueur.

4. Conseils aux candidates et candidats

Ils sont semblables à ceux des années précédentes. L'agrégation est un concours qui nécessite une préparation rigoureuse. Ainsi les candidates et 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 minima et travaillent les connaissances fondamentales de l'ensemble du champ disciplinaire de l'option B : comptabilité, contrôle de gestion et finance, mais aussi mathématiques de gestion, fiscalité et comptabilité analytique. Ils doivent travailler ces matières de manière équilibrée sachant qu'ils ne peuvent faire l'impasse sur aucun de ces champs. L'actualisation de leurs connaissances par la lecture de revues et d'ouvrages récents est impérative. Si la maîtrise technique est indispensable, elle doit s'accompagner d'une réflexion sur les concepts de base des différentes disciplines. La préparation 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 de l'épreuve, la candidate ou le candidat doit commencer par prendre connaissance de l'ensemble des thèmes abordés avant de chercher à répondre aux questions posées. Il doit lire les propos introductifs nécessaires pour appréhender les enjeux de l'étude de cas proposé. Cette lecture qui doit permettre d'identifier les éléments essentiels sans perdre de temps nécessite un entraînement. Ensuite, il est conseillé de commencer par le dossier sur lequel la candidate ou le candidat est le plus confiant et d'établir ses priorités dans le temps alloué 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 essentiel, 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.

La candidate ou 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 2024

	2020	2021	2022	2023	2024
Nombre de candidats	277	238	240	275	246
Distribution des notes					
Moyenne	7,17	6,48	6,41	6,26	6,14
Ecart-type	3,28	3,24	2,66	3,24	2,53
Note la plus élevée	16,17	17,58	14	14,5	13,17
Note la plus basse	0,17	0,50	0,17	0,33	0,44
Répartition des notes					
Inférieures à 5	70 (25,27 %)	78 (32,77 %)	67 (27,9%)	95 (34,5%)	78 (31,7%)
Comprises entre 5 et moins de 10	148 (53,43 %)	118 (49,58 %)	151 (62,9%)	149 (54,2%)	152 (61,7%)
Comprises entre 10 et moins de 14	51 (18,41 %)	40 (16,81 %)	21 (8,75%)	29 (9,16%)	16 (6,5%)
Egales ou supérieures à 14	8 (2,89 %)	2 (0,84 %)	1 (0,4%)	2 (0,72%)	0 (0%)

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 conduits à formuler trois remarques.

Premièrement, le nombre de candidats présents lors de cette épreuve a légèrement baissé les années précédentes : 246 en 2024, 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 6,14 (contre 6,26 en 2023) avec un écart-type de 2,53 (3,24 en 2023). 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 0,44/20 à 13,7/20. La médiane est inférieure à la moyenne à 6/20. 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 est 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 ;
- Lorsque les questions comportent des concepts clés en marketing, apporter un cadrage théorique, des définitions précises et des références académiques pour étayer les réponses appliquées à l'étude de cas. Des approches multidimensionnelles sont souvent attendues pour appréhender ces concepts fondamentaux ;
- Éviter les recommandations qui prennent trop souvent la forme de catalogues de mesures sans réelle justification. Des préconisations avec une véritable démonstration sont attendues ;
- 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 les études de cas proposés, il est souvent demandé 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 ;
- Enfin, s'entraîner à réaliser des études de cas dans le temps imparti, afin d'éviter l'absence de traitement de certaines questions, voire de dossiers.

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

OPTION D : SYSTÈME D'INFORMATION

1. Résultats de la session 2024

Nombre de copies : 33	
Distribution des notes	
Moyenne	9,12
Note la plus élevée	17
Note la plus basse	1
Écart-type	3,6
Répartition des notes en effectifs	
Inférieures à 5	6
Comprises entre 5 et moins de 10	13
Comprises entre 10 et moins de 14	12
Égales ou supérieures à 14	2

En 2024, 33 candidats se sont présentés à l'option système d'information pour 74 inscrits. Le nombre de candidats inscrits et présents a donc sensiblement augmenté pour retrouver des chiffres comparables à l'année 2021, sans toutefois égaler ceux antérieurs 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 2024 est de 9,12, soit une légère hausse par rapport à la session précédente. Elle 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 « TRANSCO », traite de la mutation et des différents projets numériques d'un des leaders mondiaux de la logistique multimodale. Le système d'information de TransCo intègre les problématiques de mobilité, de numérisation des processus et d'ouverture aux acteurs externes, partenaires ou clients. Cette politique est accompagnée par des démarches d'expérimentation et d'innovation, ainsi que par l'investissement dans des accélérateurs de start-up.

Ces dernières années, l'entreprise a mis sur pied de multiples projets ayant une incidence directe sur le système d'information. Certains sont en cours d'expérimentation, d'autres ont donné lieu à un large déploiement. Ces projets concernent tout aussi bien le travail en mobilité avec le déploiement d'applications mobiles des chauffeurs, le suivi de l'efficacité opérationnelle via les technologies de big data, le lancement de nouvelles offres commerciales pour la réservation en ligne de camions et le transport de véhicules d'occasion, ou le renforcement de la qualité du processus d'emballage de la chaîne du froid. Enfin, un projet très prometteur porte sur la traçabilité des palettes, basé sur l'Internet des objets (IoT) : Palettes Intelligentes IoT (PIIoT).

Dans le même temps, le secteur du transport doit répondre à un impératif de meilleur respect de l'environnement, qui passe par l'arrêt programmé de certaines motorisations à énergies fossiles ou la multiplication des Zones à Faibles Émissions de CO₂. L'objectif de neutralité carbone à l'horizon 2050 reste un défi entier.

2.2- Analyse du sujet

Le premier dossier porte sur la dimension stratégique du système d'information de TransCo. Il s'agissait pour les candidats d'analyser les changements d'organisation de la Direction des Systèmes d'information et des missions qui lui sont confiées, afin d'en déduire des potentiels risques pour la gestion et le développement du système d'information de TransCo. Les candidats devaient poursuivre leur réflexion par la proposition des principaux axes stratégiques du schéma directeur des systèmes d'information de l'entreprise. Ensuite, le sujet invitait les candidats à analyser les niveaux de transformation organisationnelle des différents projets numériques présentés dans le cas. Pour finir ce premier dossier, une analyse de la valeur générée par le déploiement du projet PIlot (Palettes connectées) était demandée.

Le dossier 2 s'intéresse aux éléments d'infrastructure réseau permettant la communication partout dans le monde des objets connectés en général et des palettes connectées en particulier. Il s'agissait tout d'abord de souligner, dans un tel projet, les avantages de la version 6 du protocole IP sur sa version 4. Les personnes candidates devaient également démontrer leur maîtrise des manipulations classiques de ce type d'adressage (découpage en sous-réseaux, notamment) avant d'opérer un choix entre différents supports de réseau spécialisés dans l'internet des objets en s'appuyant notamment sur des cartes de couverture mondiale. Pour conclure ce dossier, les personnes candidates pouvaient illustrer leurs connaissances académiques et pratiques de la mise en œuvre d'une solution d'itinérance IoT complète sur la base du modèle OSI en représentant graphiquement la pile de protocoles ad-hoc et en la commentant.

Le dossier 3 concerne les applications liées à deux nouveaux projets : d'une part un projet de traçabilité de palettes par IoT et, d'autre part, un projet de réservation en ligne de camions de transport via une place de marché. Concernant le premier projet, qui reposait sur une application objet, les candidats devaient proposer une modélisation des classes nécessaires à la gestion de la traçabilité des palettes intelligentes. Ils devaient également rédiger une méthode permettant de retracer l'historique des pointages GPS d'une palette connectée. Le deuxième projet, quant à lui, reposait sur une ébauche de modèle de données que les candidats devaient éprouver en rédigeant différentes requêtes. Ils devaient également faire évoluer le modèle de données en y intégrant de nouvelles règles de gestion. Enfin, les candidats devaient proposer une solution d'implémentation de ces évolutions.

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 une problématique générale et 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), invitait le candidat à s'interroger sur le changement des missions confiées à la DSI. La DSI n'a plus tant pour mission de développer et de maintenir des infrastructures et des solutions logicielles, mais d'être capable d'innover en absorbant au mieux les technologies et expertises disponibles sur le marché. En externalisant la gestion des infrastructures et le développement applicatif, GEFCO perd un savoir-faire et devient dépendant de ces prestataires, alors même que ces services numériques deviennent un actif stratégique. Le jury regrette que nombre de candidats ne maîtrisent pas les différents domaines d'activité d'une DSI, au cœur de la gestion et du développement des services numériques d'une entreprise. Certains candidats ont notamment développé la notion de DAS (Domaine qu'Activité Stratégique), ce qui démontre des confusions importantes, et un raisonnement par association d'idées, sans s'interroger sur la pertinence de la réponse au regard de la formulation de la question ou du sens du dossier.

La deuxième question (1.2) amenait le candidat à structurer les éléments du cas concernant la transformation de la DSI et de ses missions sous la forme d'une proposition des principaux axes du schéma directeur des systèmes d'information de Transco. Ces grands axes structurent généralement tous les schémas directeurs des systèmes d'information, et pouvaient être présentés de la manière suivante dans le cas présent : création de services à valeur ajoutée ; intégration et sécurisation des systèmes et des données ; restructuration de la DSI autour de l'innovation et de la gestion de projet d'une part, et de la gestion des contrats d'infogérance d'autre part. Le jury s'étonne que des candidats aient parfois eu des difficultés à percevoir la relation avec la question précédente et que d'autres ne connaissent pas la notion de schéma directeur.

La question 1.3 demandait de mobiliser un modèle précis, celui des niveaux de transformation organisationnelle induits par l'évolution technologique de N. Venkatraman (1994). Le jury constate que nombre de candidats ont mobilisé un autre modèle de ce même auteur, à savoir celui de l'alignement stratégique. Le jury regrette que des candidats aient préféré montrer leurs connaissances partielles de l'auteur, plutôt que de répondre à la question posée, quitte à ne pas mobiliser le modèle théorique demandé.

Enfin, **la question 1.4** invitait les candidats à penser la création de valeur pour les différentes parties prenantes de Transco et autrement que par le seul angle financier. Le jury regrette que les candidats réduisent généralement la notion de valeur à la seule valeur financière, en mettant en avant des analyses de rentabilité. Il convenait d'analyser la valeur (informationnelle, commerciale, etc.) tant pour les clients ou la société que pour Transco.

Dans le deuxième dossier, la première question (2.1) amenait les candidats à exposer les avantages d'IPv6 sur IPv4 dans un projet IoT. Il était indispensable d'aller au-delà de l'évidente réponse quant à l'espace d'adressage beaucoup plus vaste. Les atouts d'IPv6, tant au niveau de sa conception "pure" qu'en termes de cybersécurité, sont nombreux et il n'était pas attendu une liste exhaustive mais, au contraire, raisonnée en rapport avec le cas présenté par le sujet.

Dans la deuxième question (2.2), il s'agissait de calculer une adresse de sous-réseau IPv6 en fonction de quelques contraintes exprimées dans l'énoncé. Cette question a permis d'identifier trois profils de personnes candidates (par ordre de qualité croissante) : celles qui ne savent pas calculer un sous-réseau IP, celles qui ne connaissent pas IPv6 mais s'inspirent d'IPv4 et celles qui connaissent effectivement IPv6.

La question 2.3 reposait sur une liste de protocoles évoqués en annexe du sujet. Les personnes candidates devaient éliminer, dans cette liste, les technologies qui n'avaient pas de rapport avec l'infrastructure réseau. Ensuite, elles devaient écarter les technologies dépassées et/ou trop confidentielles. Enfin, elles devaient s'inquiéter à la fois de l'universalité des protocoles retenus et de leur disponibilité sur tous les territoires vers lesquels les palettes connectées seront appelées à circuler. Une attention particulière a été portée aux arguments et aux justifications formulés.

La dernière question du dossier (2.4) a permis de vérifier la cohérence de la proposition des personnes candidates avec leurs réponses précédentes et avec les informations fournies dans le sujet. Certaines d'entre elles étaient volontairement superflues. Le jury a pu constater que des modèles de référence, comme le modèle OSI, n'étaient pas connus d'une proportion non négligeable des personnes candidates. Même parmi celles qui les connaissaient, une partie d'entre elles n'a pas su démontrer sa compréhension des protocoles quand il s'agit de les exploiter en pratique.

Dans le troisième dossier, la première question (3.1) amenait le candidat à réaliser un diagramme des classes nécessaires à l'implémentation des fonctionnalités liées à la mise en place d'une application objet gérant l'intégralité du processus de transport de palettes intelligentes depuis l'expéditeur jusqu'au destinataire. Il convenait de mettre en évidence les expéditions de palettes ainsi que leurs pointages en intégrant différents indicateurs dont leurs positions GPS, de gérer les devis et commandes préalables aux expéditions. Les acteurs à l'origine ou destinataires de l'échange ne devaient pas être omis. Un diagramme de classes était explicitement attendu, aussi la précision et la justesse du formalisme étaient nécessairement évaluées. 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 deuxième question (3.2) 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, une méthode permettant de retracer l'historique détaillé des pointages d'une palette intelligente, par ordre chronologique, pour une période 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.

La troisième question (3.3), 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 quatrième question (3.4) amenait le candidat à modifier le modèle de données existant pour intégrer à la plateforme de réservation en ligne de camions des partenaires de Transco ses propres camions. Il convenait de mettre en évidence les spécificités de chaque type de camion ainsi que leur origine. Le candidat devait également proposer une solution d'implémentation de ces ajouts dans la base de données. 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 correctement l'ensemble des données nécessaires à l'application en mettant en œuvre les éléments de modélisation attendus à ce niveau de concours.

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 exécrationnelle 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'approprier 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 que les candidats mobilisent 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 (banque et assurance)

1. Les résultats de la session 2024

Distribution des notes (sur 20)		
	2023	2024
Nombre de copies évaluées	25	24
Moyenne	6,08	6,12
Note la plus élevée	12,7	14,72
Note la plus basse	2,4	0,89
Écart-type	3,26	3,9
Répartition des notes en effectifs		
Inférieures à 5	14	13
Comprises entre 5 et moins de 10	6	6
Comprises entre 10 et moins de 14	5	5
Égales ou supérieures à 14		

Pour cette première année de l'option « banque et assurance », le nombre d'inscrits est de 74. 24 candidats ont composé (soit presque 33% des inscrits).

2. Le sujet

Présentation et analyse du sujet

Le sujet comptait 15 pages, dont 11 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 l'assurance emprunteur et le crédit et l'autre sur l'épargne retraite.

La première partie notée sur 30 points comportait 10 questions que l'on peut ventiler en 2 blocs :

Un premier bloc de 4 questions ciblait le cadrage réglementaire de l'assurance emprunteur. Les correcteurs attendaient des connaissances précises sur les intermédiaires d'assurance et leurs obligations, notamment l'immatriculation, une réflexion sur les enjeux du choix de catégorie d'immatriculation par les banques, mobilisant des connaissances solides sur les catégories d'immatriculation possibles. Ce bloc faisait également appel aux connaissances de la réglementation de l'assurance emprunteur elle-même et tout particulièrement de la substitution d'assurance emprunteur. L'analyse de la loi Lemoine était attendue, ainsi que la mise en perspective de cette loi dans une tendance générale du législateur à favoriser la protection du consommateur en assurance emprunteur, depuis la loi Lagarde en passant par la loi Hamon et l'amendement Bourquin en passant par les mesures relatives à la sélection des risques, au droit à l'oubli ou à la convention Aeras.

Un deuxième bloc, comportant 3 questions pour 10 points, ciblait les fondamentaux techniques de l'assurance emprunteur : les correcteurs attendaient des connaissances approfondies sur l'assurabilité des risques (la définition de la notion même de risque, les principes de mutualisation des risques et donc les critères techniques permettant qu'un risque soit assurable) et à partir de ces connaissances, une réflexion sur les conséquences possibles du renforcement de la protection du consommateur. L'étude des conséquences des restrictions à la sélection médicale était indispensable ; mobiliser les notions d'aléa moral et d'antisélection était pertinent dans cette étude. La réflexion pouvait également s'étendre aux conséquences de la résiliation infra-annuelle sur l'équilibre des mutualités. Partant de ces analyses, il était demandé une description des modèles

d'affaires émergents, en rupture avec le modèle traditionnel de la bancassurance – qu'il convenait de définir et caractériser rigoureusement : le candidat pouvait par exemple observer l'allongement de la chaîne de valeur en assurance emprunteur, le rôle des technologies dans la substitution et l'apparition d'*assurtech*, le rôle des comparateurs, l'évolution des modèles de tarification. Pour finir, discuter de l'opportunité d'une offre sans sélection des risques supposait tout d'abord d'identifier avec une certaine exhaustivité les limites à la sélection des risques, non seulement en assurance emprunteur mais plus généralement pour les assurances de prévoyance (ainsi au-delà du droit à l'oubli et de la loi Lemoine, il était pertinent d'évoquer la loi Evin par exemple). La discussion pouvait prendre en compte la baisse des frais de gestion, l'intérêt de l'élargissement des mutualités, l'image générée, à mettre en balance avec les risques d'antisélection, de dégradation du S/P et de perte de compétitivité-prix pour maintenir les équilibres techniques. La disponibilité d'autres informations que l'état de santé pour faire évoluer les méthodes de sélection des risques apportait une dimension judicieuse à la discussion.

Le troisième bloc, noté sur 7 points comportait 3 questions techniques : le calcul de mensualité de crédit et de cotisation d'assurance emprunteur, la comparaison de deux types de tarification - la tarification d'assurance lissée et la tarification dégressive - et l'étude de leurs avantages et inconvénients respectifs. Les correcteurs attendaient des connaissances précises pour exploiter une FISE, un tableau d'amortissement, et calculer une mensualité de prêt constante, un capital restant dû (formule et application au cas d'espèce) et une cotisation d'assurance (formule, notion de TAEA), pour laquelle les annexes permettaient plusieurs méthodes de calcul, toutes acceptées.

Il s'agissait également pour les candidats de faire preuve de recul sur les 2 modes de tarification exigeait de mobiliser des connaissances minimales sur les provisions mathématiques, singulièrement en assurance-vie, les engagements des assureurs dépendant alors de la durée de la vie humaine ; selon les modalités de paiement des cotisations (lissage ou non de la cotisation sur la durée du prêt) la provision mathématique évolue de manière différente : avec une cotisation lissée, la provision mathématique évolue « en cloche ». Plus l'âge de souscription est élevé, plus la cloche est accentuée. Lorsque la cotisation est calculée année par année en fonction du capital restant dû et de l'âge de l'assuré, la prime peut être calculée pour chaque période en garantissant l'égalité entre les engagements de l'assureur et ceux de l'assuré et la provision mathématique est plus faible surtout en début de prêt. La durée moyenne de conservation des prêts était aussi une connaissance opportune à mobiliser.

La deuxième partie consacrée à l'épargne retraite comporte en 3 blocs :

Le bloc 1 intègre 4 questions afin de cadrer l'offre d'épargne. Il s'agissait tout d'abord de rappeler les critères de choix d'un produit d'épargne. Les critères minimaux attendus étaient classiques : la rentabilité, la disponibilité, le risque, l'horizon, le projet, la fiscalité, la situation patrimoniale et les revenus. Les candidats devaient ensuite réfléchir aux enjeux de l'épargne retraite pour la banque (PNB, fidélisation à long terme) et pour le client (maintien de son niveau de vie). Une comparaison multicritère du PER, de l'assurance vie et du PEA était demandée. Les informations attendues concernaient la nature des supports avec une prise en compte de la rentabilité et du risque de ces supports ; les divers frais ; les plafonds ; les types de gestion possibles ; la fiscalité sur les versements, dite « à l'entrée » ; les modalités de sortie ; la fiscalité des gains, des retraits (ou rachats), de la rente ; les spécificités de certains produits - clause bénéficiaire, réversion... Une présentation en tableau était à privilégier pour cette étude. Afin, après avoir caractérisé les produits d'épargne responsable – ce qui exigeait de mobiliser des connaissances sur les critères ESG et sur la nature des supports (OPC) - les candidats devaient préciser l'intérêt de leur commercialisation. Les correcteurs attendaient une réflexion sur la réalité de la croissance de la demande de ce type d'offre, les opportunités en termes d'image, de fidélisation de la clientèle à long terme, et, plus basiquement, de croissance du PNB ou des primes d'assurance.

Le bloc 2 comporte 5 questions pour réfléchir à la phase de commercialisation et de conseil du produit d'épargne retraite. Tout d'abord, dans le cadre d'un plan d'action commerciale sur l'épargne retraite à implémenter dans les agences d'un réseau bancaire, il était demandé de proposer des modalités pour l'action commerciale ; il s'agissait ici de déterminer les objectifs de l'action commerciale et d'organiser les moyens pour les atteindre. Classiquement, différentes étapes doivent être respectées : 1/ Fixation des objectifs (par exemple, augmenter les souscriptions de

produits d'épargne retraite afin d'augmenter l'équipement des clients : fidélisation, PNB) ; 2/ Durée de l'action (par exemple trois mois) ; 3/ Détermination de la cible (cf cycle de vie bancaire – par exemple personne d'une quarantaine d'année, âge auquel on commence souvent à bâtir les fondations de son épargne retraite) ; 4/ Outils à utiliser pour l'action (par exemple, prospection téléphonique ou accroches à l'accueil - contact direct, plus efficace qu'un mailing) ; 5/ Sélection des collaborateurs concernés (par exemple vu l'appétence des clients pour la défiscalisation, les conseillers patrimoniaux) ; 6/ Fixation des objectifs individuels afin de motiver et responsabiliser les collaborateurs ; 7/ Contrôle : évaluer les écarts entre les objectifs et les réalisations. Le candidat devait ensuite expliquer l'intérêt du calcul de la capacité d'épargne, à savoir calcul permettant d'évaluer la somme que peut placer le client chaque mois, afin de l'orienter vers une épargne par abonnement. La définition de la notion était attendue (différence entre les revenus et les dépenses).

Une question portait sur les grandes lignes d'une stratégie d'épargne ; l'application de cette stratégie au cas d'espèce était attendue : 1/ On pouvait mettre en évidence que le client possédait une épargne de précaution, à conserver (livret A, LDDS). 2/ Observer que conserver son PEL était judicieux compte-tenu de son taux de rémunération. 3/ Relever la possibilité de diversifier ses placements : obligations, immobilier via des SCPI, or physique ou papier... épargner sur un produit d'épargne retraite... 4/ D'une manière générale, conseiller au client de diversifier ses placements en trouvant un équilibre entre sécurité et rentabilité.

Une étude circonstanciée des avantages et de inconvénients de 3 solutions compatibles avec un objectif d'épargne retraite devait être menée. Un tableau de comparaison des avantages et inconvénients de 3 produits : PER, PEA et assurance vie était le bienvenu. Les informations devaient être personnalisées en fonction de la situation du client. Les éléments attendus portaient notamment sur le PER : défiscalisation sur les versements, fiscalisation au choix, soit à l'entrée soit à la sortie, sortie en capital ou en rente, produit tunnel. L'assurance-vie : transmission des capitaux en cas de décès, abattements sur les gains à l'IR, fiscalisation partielle de la rente. Le PEA : risque, défiscalisation des gains et de la rente (hors prélèvement sociaux). Pour finir, le candidat devait rappeler les obligations du conseiller de clientèle lors de la souscription de produits financiers risqués : obligation de loyauté et d'information, vérification du caractère approprié (questionnaire MIF), devoir de mise en garde, devoir de vigilance (risque de blanchiment), secret professionnel.

Le 3ème bloc incluait deux questions de technique de calcul. Il s'agissait tout d'abord de calculer la valeur acquise d'une suite d'annuités constantes, en l'espèce un versement régulier de 300 euros par mois pendant 25 à une rémunération annuelle moyenne nette de fiscalité et de frais de gestion de 5%, en tenant compte de frais d'entrée de 2%. L'utilisation d'un taux équivalent mensuel était attendue. Ensuite, il fallait détailler les éléments intervenant dans le calcul du versement de la rente viagère, principalement le capital acquis et l'âge au moment de l'entrée en jouissance de la rente (espérance de vie), mais aussi le taux technique, le sexe, les options de réversion, les modalités contractuelles (rentes fixes, variables, indexées, par palier, ...).

Le jury constate que rares sont les copies traitant tous les dossiers proposés. Les parties sur l'assurance emprunteur et sur l'épargne ont été inégalement traitées en fonction des candidats, faisant apparaître des différences dans les profils ou les stratégies de spécialisation sur certains champs de connaissances. 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 et à ne faire aucune impasse sur les différents domaines des référentiels des BTS Assurance et BTS Banque.

L'actualisation des connaissances est apparue comme une véritable nécessité, les secteurs de la banque et de l'assurance étant évolutifs, aussi bien sur le plan réglementaire qu'organisationnel et économique.

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 des deux secteurs ont été particulièrement remarquées concernant les produits d'épargne.

Le 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.

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'appropriier et à 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.

Le jury rappelle qu'une réponse précise est attendue à chaque question bien identifiée et conseille aux candidats de respecter l'ordre des questions qui suit une progression raisonnée dont l'enjeu est de percevoir la logique sous-jacente.

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 relativement 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 dans ce domaine (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 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 2024

Nombre de candidats admissibles	222
Nombre de candidat auditionnés	188
Moyenne	6,19
Note la plus élevée	18
Note la plus basse	1
Écart type	4,07
Répartition des notes en effectifs	
Inférieures à 5	85 45,21 %
Comprises entre 5 et moins de 10	63 33,51 %
Comprise entre 10 et moins de 14	24 12,77 %
Égales et supérieures à 14	16 8,51 %

Comparaison avec les années précédentes

	2023		2022		2021		2020	
Nombre de candidat auditionnés	191		185		169		190	
Moyenne	7,29		6,84		6,42		6,04	
Note la plus élevée	20		20		20		20	
Note la plus basse	1		1		0,5		0,5	
Écart type	4,32		4,51		5,195		4,08	
Répartition des notes en effectifs								
Inférieures à 5	61	31,93 %	79	46,75 %	79	41,58 %	62	37,80 %
Comprises entre 5 et moins de 10	74	38,74 %	46	27,22 %	73	38,42 %	62	37,80 %
Comprise entre 10 et moins de 14	33	17,27 %	24	14,20 %	28	14,74 %	26	15,85 %
Égales et supérieures à 14	26	13,81 %	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 diminué en 2024, pour la leçon portant sur le management.

Par ailleurs la moyenne a baissé sensiblement par rapport aux sessions antérieures. L'écart type de 4,07 est moins élevé que ceux de 2023 4,32, de 2022 (4,51) et de 2021 (5,195) ce qui traduit une moins grande dispersion des notes qu'au cours de l'année précédentes : avec une plus grande concentration de notes faibles.

Le pourcentage des candidats qui se sont vus attribuer une note inférieure à 5 est en forte hausse 45,21% contre 31,93% en 2023 et 37,84 % en 2022).

2. Les sujets

2.1 Présentation des sujets

Les sujets suivants ont été proposés cette année :

- Manager les services publics
- Transformer la grande entreprise ?
- Territoire et développement de l'entreprise
- Manager l'ambiguïté ?
- Intelligence artificielle et décisions
- Normes et différenciation
- Capture de la valeur et confiance
- L'urgence dans les organisations
- Organisation et influence(s)
- Gérer l'informel.

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.

a. Analyse des sujets

Dix 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 évènement et sur ses conditions de mise en œuvre ;
- quatre sujets convoquant la conjonction de coordination « et » nécessitant une étude des interactions entre les deux concepts proposés ;
- quatre 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, 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.

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 ainsi 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 : l'urgence, l'influence, ambiguïté, 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 la présentation de la réflexion du candidat sur le thème (l'état de l'art) 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 ».

b. Le traitement des sujets par les candidats

Réflexion du candidat sur le thème (l'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 (grande entreprise, normes, décisions, différenciation) 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 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 ces 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 subis de l'urgence, ou bien encore ne détailler que les aspects RH du management des services publics), un décentrage du sujet parfois induit par une lecture trop rapide de l'intitulé (exemple : traitement de l'information et non de l'informel) 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 écartent 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...).

Certains candidats ont mobilisé des références à des articles scientifiques récents mais sans avoir lu le contenu de l'article ni savoir situer cet article dans son champ scientifique. Il est attendu des candidats une bonne connaissance des références théoriques ainsi qu'un recul sur ces connaissances.

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 articule les idées les unes aux autres. Les plans « catalogue » du type, un concept / une théorie / un auteur / un exemple, sans aucune construction sont nécessairement sanctionnés. 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 réalisé 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.

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 afin de proposer des démarches plus convaincantes ;
- des incohérences dans les propositions didactiques et pédagogiques, avec notamment de trop nombreux candidats qui ont fait des propositions hors du programme demandées par le sujet ;
- 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 ainsi sur la façon la plus pertinente de mobiliser les connaissances. « Transposer » suppose d'appliquer à un autre domaine et alors d'adapter la problématique ;
- la mise en œuvre des concepts, certains étant inhérents aux programmes, d'autres pas. 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'État 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 justifiée, 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 :

- qui n'ont pas bien questionné le sujet et qui n'utilisent pas ce questionnement afin de construire leurs problématisations. Ces candidats se réfugient bien souvent dans les connaissances contenues dans leur « malle » sans avoir au préalable engagé une réflexion personnelle sur le sujet. Le résultat est souvent un hors sujet ou un exposé dépourvu de portée analytique ;
- 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.

En conséquence,

- 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.

B) 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.**

C) Conseils aux candidats

Afin de clarifier ses conseils aux candidats, le jury souhaite indiquer deux axes prioritaires d'amélioration pour la prochaine session :

- 1) Prendre un premier temps (trente minutes, peut être davantage) durant la préparation pour réfléchir sur les termes du sujet **sans utiliser la « malle » ni essayer de « faire rentrer » des idées préconçues**. La réflexion sur les termes du sujet permet de percevoir le sujet, ses limites et ses tensions. Cette étape est primordiale dans la réussite de l'oral de management.
- 2) Pour la transposition didactique, il n'est pas attendu que le candidat montre et lise une « fiche pédagogique » ou autre « plan de séquence » artificiel sous la forme d'un tableau. Le jury privilégie les prestations démontrant la capacité du candidat à proposer un contenu didactique et pédagogique **associé au sujet** et sa capacité à **justifier son approche** de manière intelligible. Lire un tableau sans apporter de plus-value n'est pas une pratique valorisée par le jury, bien au contraire.

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 étudiés 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 inadaptées 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 leur 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 : 64		
Distribution des notes		
Moyenne	7,84	
Note la plus élevée	17	
Note la plus basse	1	
Écart-type	3,96	
Répartition des notes en effectifs		
Inférieures à 5	13	20,31%
Comprises entre 5 et moins de 10	32	50%
Comprises entre 10 et moins de 14	11	17,19 %
Égales ou supérieures à 14	8	12,5 %

Rappel des résultats des sessions antérieures :

	2023		2021		2020		2019	
Nombre de candidats auditionnés :	63		46		55		51	
Distribution des notes								
Moyenne	7,89		7,8		5,55		6,79	
Note la plus élevée	16		18		14		18	
Note la plus basse	1		1		2		0,5	
Écart-type	4,27		4,4		3,07		3,57	
Inférieures à 5	18	28,57%	12	26,0%	21	47,73 %	14	27,45 %
Comprises entre 5 et moins de 10	22	34,92%	19	41,3%	17	38,64 %	26	50,98 %
Comprises entre 10 et moins de 14	15	23,8%	10	21,74%	5	11,36 %	8	15,69 %
Égales ou supérieures à 14	8	12,69%	5	10,87%	1	2,27 %	3	5,88 %

Le nombre de candidats qui ont fait le choix du droit à l'épreuve d'admission et effectivement présents à l'épreuve (64) est stable par rapport à 2023 (63) 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) et elle est stable en 2024.

Le nombre d'interrogateurs 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 2024 sont les suivants :

- Le droit : une contrainte dans la vie des affaires ?
- La contrepartie dans les contrats
- La vie privée du salarié
- La gestion du risque par le droit
- L'alerte en droit de l'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 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 qui ne répond pas à la question posée, en essayant artificiellement de rattacher l'exposé à un autre sujet qu'ils ont pu préparer en amont. 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 souligner 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'en 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 révisé 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 2024

	2021	2022	2023	2024
Nombre de candidats :	125	139	128	125
Distribution des notes				
Moyenne	6,93	7,19	7,06	6,28
Note la plus élevée	20	20	17	18
Note la plus basse	0,5	1	1	1
Écart-type	5,03	4,98	4,51	4,1
Répartition des notes en effectifs				
Inférieures à 5	37,6 %	39,57 %	37,5%	45,6%
Comprises entre 5 et moins de 10	40 %	33,81 %	30,46%	32,8%
Comprises entre 10 et moins de 14	5,6 %	12,96 %	18,75%	13,6%
Égales ou supérieures à 14	16,8 %	13,67 %	13,28%	8%

La moyenne des notes obtenues par les candidats évalués en économie a sensiblement baissé cette année. Elle s'établit à 6,28 cette année contre 7,08 en 2023, 7,19 en 2022, 6.93/20 en 2021, 7,29/20 en 2020, 6,49/20 en 2019 et 6,31 en 2018.

2. Les sujets

2.1- Présentation des sujets

Le renouveau du protectionnisme
Faut-il augmenter les salaires ?
L'État-Providence est-il soutenable ?
Marché du travail et ralentissement de la productivité
Concurrence et innovation
Les sources de l'inflation et l'efficacité de la politique monétaire
Mobilités de la main-d'œuvre et marché du travail
Faut-il réguler les GAFAM ?
Changement climatique et politiques économiques
Le financement de la transition écologique

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. L'introduction doit permettre de mettre en évidence les enjeux du sujet et de poser une problématique.

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, CEPPII, 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 2024 :

	2021	2022	2023	2024
Nombre de candidats auditionnés :	53	56	57	54
Distribution des notes				
Moyenne	10,3	8,77	8,15	7.15
Note la plus élevée	20	19	20	15
Note la plus basse	2	1	1	1
Écart-type	5,24	5,03	4,76	3,42
Répartition des notes en effectifs				
Inférieures à 5	8 (15,09 %)	13 (23,21 %)	13 (22,8%)	9 (16,5%)
Comprises entre 5 et moins de 10	18 (33,96 %)	23 (41,07 %)	24 (42,1%)	34 (63%)
Comprises entre 10 et moins de 14	10 (18,87 %)	9 (16,07 %)	13 (22,8%)	8 (15%)
Égales ou supérieures à 14	17 (32,08 %)	11 (19,64 %)	7 (12,28%)	3 (5,5%)

La moyenne est très inférieure à celle de l'année précédente. La part des notes égales ou supérieures à 10 représente pour cette session 20%. La part des notes inférieures à 5 représente 16% des notes attribuées. Le jury a utilisé une échelle de notation large et l'écart type cette année est de 3,42. Les commissions n'ont pas attribué de notes élevées.

Comme l'année précédente, le jury a constaté un effort de la part d'une majorité des candidats pour respecter les attendus de l'épreuve, tant sur la forme que sur le fond. 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, confuse, peu adaptée au contexte soumis au candidat. 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 GRH au sein d'organisations diverses.

Les thématiques suivantes ont été proposées :

- le recrutement, notamment de profils de techniciens féminins, dans une PME louant et réparant des vélos ;
- l'optimisation du dialogue social et du management de proximité dans le secteur du BTP ;
- la réflexion sur le bien être au travail pour augmenter la performance globale d'un groupe de collecte des déchets ;
- l'amélioration des conditions de travail dans un EHPAD ;

- le conseil à une PME spécialisée dans l'aide à domicile pour l'ouverture d'une agence ciblant l'accompagnement de personnes en situation de handicap ;
- l'accompagnement par la fonction RH d'une start up en hyper croissance.

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 analyser un contexte d'organisation concret, évoquant des difficultés qu'une démarche et des outils de GRH pourraient améliorer
- 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, récents et pertinents en adéquation avec les problèmes RH soulevés dans les cas pratiques,
- à argumenter et à contextualiser des solutions opérationnelles, pertinentes et non artificielles ou déconnectées du cas concret
- à expliquer et à justifier avec précision leurs choix dans le contexte proposé,
- à démontrer des qualités de communication 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 au contexte et 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 capacité à prendre appui sur des apports théoriques pour justifier la démarche d'analyse et les solutions RH envisagées
- l'application pertinente des outils RH proposés par le candidat,
- la justification des choix et solutions proposées, dans la logique des spécificités du contexte, en prenant en considération les problématiques de budget et de temps
- la capacité à communiquer de manière efficace.

Le candidat doit être prêt à aborder tout type de contexte : organisation publique, association, PME ou grande entreprise, nationale ou internationale, filiale 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. Il convient de rappeler que le candidat doit être en mesure de proposer des outils concrets et adaptés au contexte du sujet (statut et taille de l'organisation, types de métiers, culture...). Il 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. La mobilisation pertinente des théories classiques et récentes est aussi un élément important d'évaluation. Enfin, le traitement du cas nécessite aussi de prendre appui sur une dimension juridique et communicationnelle qui ne doit pas être écartée par les candidats.

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 proposer un plan analytique.

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. À 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, ou de « tordre » le sujet pour travailler sur un thème qui lui conviendrait mieux.

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 pas 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. Le candidat doit aussi attacher de l'importance à la formulation de sa problématique, et des intitulés des parties et des sous parties qui permettent souvent de mesurer le degré de contextualisation et de repérer les plans préconçus et hors contexte.

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, contenant même parfois le nom d'une autre organisation. Le jury attend des candidats une analyse et des propositions en adéquation avec les éléments spécifiques du sujet et une contextualisation de leur réflexion, et non un travail général qui serait artificiellement plaqué lors de la prestation. C'est également vrai pour la partie concernant la proposition de solutions, qui ne doit pas être un catalogue des outils existants dans lequel le jury pourrait faire son choix. La lecture attentive du cas proposé et la réflexion personnelle du candidat sont, une fois encore, les clés incontournables pour cerner les enjeux du cas et proposer des solutions pertinentes qui sauront convaincre le jury.

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 jury n'attend pas un « catalogue » d'auteurs, mais la mobilisation de cadres théoriques pertinents et parfaitement maîtrisés par le candidat et en relation avec le programme de la discipline. Ces apports peuvent faire l'objet d'un questionnement plus approfondi lors de la deuxième partie de l'épreuve. Le recours à des auteurs implique en effet toujours de démontrer explicitement comment 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 ci-confuses ou 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. Certains candidats ont malheureusement réalisé une prestation redondante, proposant un diagnostic et dans l'introduction, et dans la première partie de leur exposé. Or, ce diagnostic a pour but de mieux comprendre le contexte de l'organisation, son secteur d'activité, ses spécificités et le ou les problèmes rencontrés, qui feront l'objet des recommandations. Les contextes proposés ne sont en effet pas seulement des prétextes à la mise en œuvre d'outils standardisés mais nécessitent une interrogation préalable sur les types d'outils adéquats à proposer pour élaborer une solution RH réaliste et pérenne. Le jury est sensible à la pertinence des outils utilisés pour le diagnostic comme à celle des solutions proposées et à la justification des choix opérés par le candidat, en référence au contexte étudié (type d'organisation, taille, secteur d'activité...). 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 maîtrise des théories mobilisées, et 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 montré leur 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, qui ne doit pas être trop synthétique, ni trop développée.

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. Il paraît cependant complexe de proposer un traitement du sujet satisfaisant en seulement une vingtaine de minutes. 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 synthèse, pédagogie et d'ouverture d'esprit.

Globalement, les supports proposés ont répondu aux exigences de qualité attendue par le jury (pertinence, clarté, lisibilité, forme, syntaxe...). Le jury a cependant pu constater cette année encore 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 soutenir et 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, et empêcher les contacts visuels avec les membres du jury. 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. Il doit enfin être parfaitement adapté au cas présenté, et non « copié-collé » d'un autre contexte.

4. Conseils aux candidats

L'objet de l'épreuve consiste à proposer l'analyse et la résolution d'un cas autour d'une problématique pertinente dégagée par le candidat, dans le champ de la GRH. On attend donc du candidat qu'il soit 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 référence de la discipline, cités dans la présentation ou mobilisés par les membres du jury lors du questionnement ;
- ☛ de proposer des solutions opérationnelles, pertinentes et justifiées au regard du contexte du cas, sans oublier d'anticiper le coût et la mesure des résultats de celles-ci ;
- ☛ de prêter attention à la qualité du support visuel utilisé : lisibilité, orthographe... ;
- ☛ 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 ci-après 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

UNIKORN

Créée en février 2022 par trois amis diplômés de la même École de Management, Unikorn est une entreprise spécialisée dans la conception de logiciels RH. Pour Léa, Yoan et Hugo, l'aventure a commencé par la création et la commercialisation d'un outil basé sur un algorithme auto-apprenant alimenté par les données des candidats potentiels afin de diffuser des offres d'emploi au sein des espaces publicitaires digitaux. Ils ont modélisé plusieurs millions de profils de candidats, grâce à des données achetées auprès de professionnels, tels que Mastercard : localisation, poste actuel, centres d'intérêt... Ces informations comparées aux missions proposées par le recruteur permettent un ciblage qui génère des bannières emploi aux couleurs de l'entreprise et adaptées au profil des candidats. L'outil permet également de mesurer les performances des campagnes de recrutement.

Pour la partie opérationnelle, Léa gère le développement technique, Yoann la partie gestion, et Hugo l'aspect commercial, mais les décisions sont depuis le début prises en commun. La concurrence est déjà rude sur ce marché de la RH Tech, mais les opportunités sont toujours croissantes et l'entreprise se développe rapidement.

Cette *scale-up*¹ envisage même des acquisitions mais aussi de développer en interne de nouvelles solutions pour les entreprises. Les dirigeants la qualifient de zèbre : la croissance ne doit pas faire oublier la rentabilité !

Fin 2023, l'entreprise a pu réaliser une levée de fonds de 1,5 millions d'euros ce qui finance la croissance. Pourquoi pas des acquisitions ? ou sortir des frontières, même si les problématiques juridiques peuvent freiner cette expansion.

Portée par une croissance de 30 % par an, Unikorn a déjà doublé son effectif et elle projette de faire encore de même avant la fin de l'année... Les dirigeants rêvent de devenir un « centaure » !

L'entreprise compte aujourd'hui 45 collaborateurs, d'une moyenne d'âge de 30 ans. Et avec une forte représentation masculine (31 salariés !).

Il faut donc recruter, en CDI, alternance ou stage : Account Executive, Account Manager, Media Trader, Customer Success Manager, Developer Full-Stack, Content Manager, Data Analyst, Assistant de gestion... Jusqu'à maintenant, les recrutements ont été réalisés par les co-fondateurs qui cherchaient des compétences mais aussi des profils avec lesquels ils pouvaient bien s'entendre, qui croyaient en leur projet, et n'avaient pas peur du risque, en bref, des personnes qui, aujourd'hui encore, sont aussi impliquées qu'eux. Leurs moyens étant limités, ils ont capitalisé sur leur réseau (anciennes écoles, anciens emplois...). Et puis ils voulaient des profils généralistes, polyvalents, des « couteaux suisses » capables de comprendre l'ensemble des problématiques de l'entreprise... et « pas très gourmands en salaire ». Il faut une équipe qui travaille dans la même direction : la croissance, qui passe encore par l'innovation et le fait de trouver de nouveaux clients et de les satisfaire !

Pour la dimension administrative, contrats de travail, paie, Léa, Yoan et Hugo ont fait confiance à leur experte-comptable, une amie rencontrée pendant leurs études. Celle-ci leur rappelle cependant régulièrement que la passion c'est bien, mais qu'il faut penser au droit du travail ! L'entreprise va d'ailleurs passer le cap des 50 salariés ce qui va générer d'autres obligations. Les dirigeants, qui se

¹ startup qui a déjà réussi à se tailler une place sur son marché, qui est en pleine hyper-croissance, notamment à l'international, mais qui n'a pas encore atteint le statut de licorne

partagent les missions de gestion des ressources humaines, commencent à se sentir débordés car ils ont pris l'habitude de gérer « en direct » chacun des salariés, mais ils n'ont plus assez de temps pour le faire en plus du quotidien de développement de l'entreprise. Il faut aussi gérer la problématique des salaires, d'autant plus que l'entreprise souhaite que la transparence fasse partie de sa culture. Il n'y a pas vraiment de fiche de poste, car justement dans une start-up, il faut de la liberté pour pouvoir s'adapter aux évolutions du marché, des demandes des prospects, des idées de chacun... Les dirigeants discutent régulièrement avec leurs collaborateurs pour affiner le contour des missions, qui évoluent au fur et à mesure des nouvelles embauches. L'intérêt des missions et l'autonomie semblent pour le moment plus importantes que les revendications salariales, mais si la croissance permet de proposer des salaires intéressants et des augmentations, les dirigeants ont bien conscience qu'il faut garder de la cohérence.

Léa, Yoan et Hugo ont conscience de leurs limites en termes de gestion des ressources humaines et viennent de vous recruter comme DRH pour gérer l'hyper croissance de l'entreprise.

Vous commencerez par réaliser un diagnostic de la situation RH de cette entreprise. Vous pourrez préconiser ensuite un plan d'actions permettant de mieux accompagner la croissance et la gestion RH de la structure, en focalisant sur les douze prochains mois.

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 améliorations 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 : échanges avec des salariés, recueillis lors d'un audit réalisé par un stagiaire de l'experte-comptable

Anaé, 25 ans, business developer : faire un stage de fin d'études dans une startup ou dans un grand groupe ? Tel était mon dilemme au moment d'effectuer le troisième et dernier stage dans le cadre de mon Master 2 dans une grande école de management. Pendant mon parcours, j'ai fait deux stages dans de grandes entreprises, et j'avoue que je n'ai pas trop apprécié les longs processus de l'entreprise et la peur du changement de certains collaborateurs ont ralenti le projet dont j'avais la charge. J'ai compris que je voulais travailler sur des projets dynamiques et surtout voir le résultat de mes actions. À l'époque, l'écosystème des startups m'attirait, mais même si en école on nous parle beaucoup de l'entrepreneuriat, cet univers m'était inconnu et j'avais surtout retenu le risque et l'incertitude... avec un prêt contracté pour mes études à rembourser ! J'ai envoyé plus de cinquante candidatures dans différentes structures, et puis pendant l'entretien chez Unikorn, en moins d'une heure Léa, Yoan et Hugo ont réussi à me faire rêver. Le projet venait de démarrer. Tout était à faire, et avec une équipe chaleureuse et dynamique, et prête à me faire confiance ! La transition entre le grand groupe et la petite structure m'a demandé un temps d'adaptation. Il fallait revoir les manières de penser et les méthodes de travail. Cela m'a poussée à être plus pro-active et plus autonome. Mon stage s'est transformé en CDI et je suis hyper heureuse ! Je ne compte pas mes heures, je n'ai pas de comité d'entreprise, je ne sais pas toujours comment « poser mes congés » ou commander demander une formation sans demander directement aux boss mais c'est très secondaire ! Côté salaire en revanche, je suis au-dessous de mes copains de promo qui sont entrés dans des grands groupes ou des cabinets de conseil, et je n'ai pas été vraiment augmentée depuis mon embauche, mais je pense que je vais progresser. Je n'ose pas en parler, je n'ai pas d'autres références, et pour le moment je boucle mon budget et je m'amuse, ça me suffit...

Marco, Developer Full-Stack, 31 ans

Les qualités pour travailler sans une start-up ? agilité, créativité, autonomie, dans un cadre qui signifie aussi responsabilité, challenge et incertitude... Mon crédo : " *Sometimes you win, sometimes you learn*"². L'AGILITÉ, j'insiste sur ce mot qui fait souvent peur aux grands groupes et qui exprime pleinement le mode de fonctionnement d'une startup. C'est du " *test & learn*"³ quotidien : je propose

² Souvent traduit par « *Soit je gagne, soit j'apprends.* »

³ Tester et apprendre

une idée, un projet ou une fonctionnalité et j'ajuste si besoin. Dans une startup, on ne se repose pas sur ses acquis ! Le grand défi est de penser constamment à l'amélioration du projet. Il faut trouver le bon équilibre et se demander : qu'est-ce qui pourra être fait rapidement, à budget maîtrisé et qui aura le plus d'impact ? J'apprends tous les jours, je me sens utile, et je suis vraiment épanoui dans cet environnement, plus que dans un grand groupe avec des process contraignants qui de toutes façons délègue presque tout à une ESN⁴. Et dans une ESN, on change régulièrement de clients, on est trop focalisés à mon goût sur l'outil et les techniques informatiques. Ici, on pense toujours au client, impossible de développer une usine à gaz sinon on perd notre poste ! Alors oui, on manque parfois un peu d'organisation même si on utilise Slack⁵, on ne dépose pas ses congés payés 6 mois à l'avance, mais la dynamique est chouette, je me lève avec plaisir tous les matins ! On est une grande famille, on avance ensemble, on fait grandir l'entreprise ensemble, on discute de l'évolution de nos missions, on est écouté par les dirigeants... ma seule vraie interrogation c'est ma progression de salaire. L'an dernier j'ai négocié 10% parce que j'avais été appelé par un chasseur de tête, mais j'ai un peu eu l'impression de faire du chantage et je n'aime pas ça. Ce serait bien d'avoir un peu de visibilité.

Hugo, Co-fondateur, 32 ans

Fonder Unikorn, c'est la plus belle aventure de ma vie... mais c'est comme à la naissance de mes enfants ! un énorme bonheur, mais beaucoup de responsabilités, d'angoisses, peu d'heures de sommeil... On sait qu'on évolue sur un secteur risqué... On n'est pas encore rentable, mais on avance même si on sait que demain tout peut s'arrêter.

Il faut aussi qu'on garde en tête qu'il peut y avoir des moments plus difficiles. Au début, on avait un processus de recrutement très informel, avec un premier contact par téléphone, un test ou étude de cas, puis on rencontrait le candidat ça à cinq ou six, autour d'un verre ou d'un déjeuner. Ce n'était pas la phase la plus facile, parce qu'on voulait être surs que « ça colle avec l'équipe » et qu'il se sente bien avec nous. Comme le disait Marc Zuckerberg, si on ne s'entoure pas de personnes motivées, excellentes et qui partagent notre vision, le produit n'est pas bon. Et si le produit n'est pas bon, on se plante...

On s'entendait tous très bien... mais à un moment on a dû faire le choix de se séparer d'un collaborateur qui n'avançait plus avec l'équipe, ... cela a été difficile car il ne me considérait plus comme « son chef », et d'ailleurs je n'avais pas envie de l'être ! J'ai compris maintenant que je ne devrais plus jamais avoir le même style de relations que les employés entre eux, je serai toujours le « patron », il y aura toujours une forme de distance.

C'est encore plus vrai avec le télétravail que j'aime de moins en moins. On échange par mails, mais la communication écrite entraîne plus de risques d'incompréhension ou de quiproquo. J'essaie maintenant d'être ultra-clair sur ce que j'attends des autres. Et puis même si on propose à nos clients une solution digitale, on sait que tout ne peut pas passer par le numérique !

ANNEXE 2 - Travailler dans une startup : enfer ou paradis ?

Management horizontal, stock-options pour les salariés, sushis bio au déjeuner, code vestimentaire souple, défis ludiques et soirées entre collègues... Inspirées par les codes des « gourous » de la Silicon Valley, les startups adoptent une culture d'entreprise axée sur le bien-être au travail, en rupture avec l'organisation cloisonnée des entreprises traditionnelles. Une nécessité pour recruter les meilleurs talents et fédérer les employés derrière un projet à haut risque. Mais chaque médaille a son revers... Bienvenue dans le monde des startups, où le concept de culture d'entreprise est pris très au sérieux.

« Tout le monde, du PDG au stagiaire, s'assoit en bazar dans l'open space, et on discute », raconte Antoine Durieux, le PDG de 29 ans. Tout y passe, de la présentation de la nouvelle recrue aux dysfonctionnements de la machine à café, en passant par les nouvelles orientations stratégiques. « On partage les succès, on évoque ce qui va moins bien, c'est un moment fort qui permet de diffuser l'information, de laisser s'exprimer tout le monde et de créer du lien », explique le jeune entrepreneur.

⁴ Les ESN (Entreprises de Services Numériques) proposent une large gamme de services informatiques allant du conseil à la maintenance des réseaux en passant par l'ingénierie et le développement. On les appelait auparavant SSII (Sociétés de Services en Ingénierie Informatique)

⁵ Outil de travail collaboratif

Attirer coûte que coûte les meilleurs talents

Bienvenue dans le monde des startups, où le concept de culture d'entreprise est pris très au sérieux. Habités par le rêve de devenir riche et de changer le monde par la puissance de l'innovation - un cliché qui reste une réalité -, les entrepreneurs s'inspirent des méthodes de management éprouvées par les plus grands fleurons de la Silicon Valley (Google, Amazon...) et de la philosophie d'entrepreneurs stars tels que Steve Jobs (Apple), Elon Musk (Tesla) et Ben Horowitz (du fonds de capital-risque Andreessen Horowitz). Tous ces « gourous » partagent une conviction, héritée du célèbre théoricien du management Peter Drucker : « *La culture mange la stratégie au petit déjeuner.* » Autrement dit, les startups privilégient une approche que Mark Zuckerberg, le patron de Facebook, résume par une formule toute simple : « *People > Product > Profit.* » (...)

Un management le plus horizontal possible

Ainsi, dans ces petites structures par définition fragiles que sont les startups, chaque recrutement devient un enjeu stratégique majeur. Surtout au début, lorsqu'il faut développer le produit, le commercialiser, lever des fonds et résister à la « vallée de la mort » qui précède le succès. Problème : une startup ne paie pas aussi bien qu'un grand groupe, surtout en France. Pour attirer les meilleurs et réussir à les impliquer dans le projet (les employés ne comptent généralement pas leurs heures), les fondateurs doivent donc se vendre aux candidats. Tout d'abord, ils doivent donner du sens au travail - un critère primordial pour la génération des Millennials - en exposant une vision et des valeurs fortes : « casser » un secteur par une technologie innovante, créer ou réinventer un usage. Puis, il faut leur promettre un environnement épanouissant, qui stimule la créativité et l'implication.

Pour cela, de nombreuses startups optent pour un management le plus horizontal possible, qui permet à chacun d'exprimer ses idées et de prendre des initiatives. De plus en plus de pépites vont jusqu'à offrir des stock-options, qui, certes, ne valent rien tant que l'entreprise n'a pas dégagé des bénéfices, mais qui entretiennent l'espoir de devenir (très) riche, comme cela est arrivé aux salariés de Facebook ou de Criteo. Les startups ne lésinent pas non plus sur le team spirit. Les « challenges internes » ludiques et les « pitches » entre employés sont monnaie courante pour « casser les silos » entre les services. (...) De nombreuses startups apportent aussi un soin particulier à la décoration de leurs locaux et à la création d'un espace de détente cosy, avec baby-foot, mobilier design et canapés. L'objectif ? Dépenser un peu pour le bien-être, récolter beaucoup en implication. (...) Chez le lyonnais PermiGo, les apéros hebdomadaires entre collègues sont devenus le « ciment » de la cohésion de groupe. (...)

Le paradis startup, une exception plutôt que la règle ?

Pour Ben Horowitz, pape de l'investissement aux États-Unis et auteur d'un livre sur le sujet, les startups qui réussissent doivent une partie de leur succès à cette culture d'entreprise, qui conditionne tout le reste. Marc Fournier, du fonds français Serena Capital, confirme. Avant chaque deal, l'investisseur passe quelques jours dans ses startups pour « sentir » comment elles travaillent. Il en revient avec une théorie : « *Les startups les plus innovantes sur le plan technologique sont celles qui ont mis en place la culture d'entreprise la plus forte* », constate-t-il. Logique : la compétition est féroce pour appâter les ingénieurs. Mais neuf startups sur dix échouent. Et ce milieu se caractérise par une valse importante des talents. (...) Pression des investisseurs, des clients, comptes dans le rouge... Quand la startup entre dans une zone de turbulences, les conditions de travail peuvent se dégrader rapidement. Comme de nombreux entrepreneurs, Yannick Robert était animé de l'idéal « zéro hiérarchie » au moment de la création de MyWittyGames, en 2010. Mais « le management horizontal total est un leurre, ça ne marche pas », tranche-t-il. « *La plupart des employés sont là pour l'expérience, au bout de deux ou trois ans ils s'en vont. Mais la startup, elle, reste. À la fin, on a intégré une hiérarchie traditionnelle, car il fallait avancer* », ajoute-t-il. Même déception à propos des stock-options : « *C'est un miroir aux alouettes. Quand ça se passe mal, le salarié ne va pas décupler son implication car il n'est pas actionnaire, donc il ne risque rien.* »

Même dans les pépites en hypercroissance, la réalité rattrape parfois les beaux principes. Comme dans cette *start-up* parisienne d'une dizaine de salariés, spécialisée dans la mobilité, dont les murs sont décorés de messages inspirants comme la phrase de Steve Jobs : « *The only way to do great job is to love what you do* ». Ici, la hiérarchie s'arrête aux deux cofondateurs. Les employés « prennent le lead » sur les projets en fonction des circonstances, et fonctionnent « en mode collaboratif ». Dans les faits, les plus anciens s'occupent du management intermédiaire. Mais ils

manquent parfois de légitimité et d'autorité pour imposer une décision, ce qui génère de la frustration. « *Quand un vrai désaccord surgit et qu'il n'y a aucun boss à proximité pour trancher, on n'avance pas car chacun tente d'imposer son idée* », admet Audrey, l'un des piliers de la startup. Lors de la phase d'hypercroissance, maintenir la culture d'entreprise d'origine représente un vrai défi. Les startups sont amenées à « pivoter », mais elles doivent continuer à innover et garder leur souplesse. « *Avec le temps et les impératifs économiques, la compréhension du sens peut se perdre, se diluer, se transformer. C'est l'un des plus grands dangers qui menace l'entreprise de croissance* », écrit l'accélérateur lyonnais Axeleo dans une étude. Pour garder la cohésion et impliquer 50, 100 ou 500 salariés dans le projet de la même manière que les dix premiers, Devialet - qui vient de lever 100 millions d'euros - s'appuie sur son « université interne ». « *Chaque nouvel arrivant consacre une semaine à apprendre l'histoire, les valeurs et à visiter l'usine en Normandie* », explique le directeur général. (...)

La startup, une étape transitoire pour les employés

Au final, l'expérience en startup est souvent une étape transitoire pour les employés. Certains succombent au virus de l'entrepreneuriat et montent leur propre entreprise. D'autres recommencent ailleurs en capitalisant sur leur expérience. D'autres rejoignent une entreprise plus traditionnelle ou poursuivent leur chemin. « *Je n'idéalise plus autant la startup, mais j'en garde un très bon souvenir et je pourrais recommencer* », indique Hervé, un ingénieur parisien qui a travaillé trois ans dans une startup de la Greentech avant d'intégrer une PME.

À l'inverse, Sophie, 27 ans, commerciale dans une pépite lyonnaise depuis deux ans, n'a qu'une hâte : trouver un autre travail. « *J'ai été séduite par le dynamisme et la vision des fondateurs. Mais au bout d'un an, j'en ai eu ras le bol des apéros toutes les semaines avec les collègues, des réunions improvisées et des mails paniqués auxquels il faut répondre à 22 heures* », explique-t-elle. Payée 2 000€ bruts par mois, Sophie a progressivement pris ses distances. Résultat : elle se retrouve marginalisée, « *comme dans une cour de récré* » : « *Je suis la "rabat-joie" de service, parce que je pars à 18h30 et que je veux garder une distance saine entre mon travail et ma vie privée. Du coup, il m'arrive d'être mise à l'écart de certaines décisions, d'apprendre des choses en retard* », regrette-t-elle. Et de conclure : « *Je pense que je ne suis juste pas faite pour ça.* »

Sylvain Rolland, 28 Mars 2017, la tribune.fr

ANNEXE 3 : Faire son stage en startup : les pour et contre

L'écosystème français des startups se porte bien. Même très bien. (...) L'attraction de ces nouvelles structures exercent sur les étudiants est donc au beau fixe. Mais est-ce une raison suffisante pour choisir de faire un stage en startup ? Rien de mieux qu'une bonne vieille liste de pour et de contre pour prendre sa décision. (...)

Les pour

Une relation de proximité avec les fondateurs : grâce à la taille réduite de l'équipe, il est probable que vous travailliez directement avec les fondateurs ou fondatrices de la startup. Vous bénéficierez donc de leur connaissance poussée du secteur, de leur vision de la stratégie de croissance de l'entreprise et des raisons qui se cachent derrière des décisions importantes qu'ils prennent au quotidien. De quoi apprendre énormément, au niveau technique comme stratégique.

Un sentiment d'appartenance fort : l'avantage d'avoir une équipe réduite est que vous connaîtrez très rapidement tout le monde. Pour tout nouveau projet - lancement d'un produit ou préparation de la levée de fonds-, tout le monde est mis à contribution. Vous aurez donc vite le sentiment d'avoir participé au même titre que les autres membres de l'équipe aux nouveautés de l'entreprise, vos actions auront un aspect tangible, particulièrement gratifiant. (...)

Monter en compétences : l'avantage d'un stage en startup est de pouvoir toucher à tout. Si vous êtes dans une très petite structure, vous pourrez expérimenter l'aspect communication comme l'aspect commercial ou même l'aspect technique. Vous sortirez de ce stage avec une vision très globale du fonctionnement d'une entreprise, ce qui n'est pas toujours le cas dans une grande entreprise.

Une ascension hiérarchique rapide : dans une startup, la différence entre stagiaires et employés est assez mince. Vous pourrez vite monter en responsabilités. S'il s'agit d'un stage de fin d'études et que vous êtes recruté à la fin de celui-ci, il est probable que ce soit pour un poste à

hautes responsabilités : directeur commercial, CTO,... Alors que dans une grande entreprise aux process hiérarchiques bien établis, il vous faudrait au moins trois ans sur un poste de junior pour accéder à des responsabilités qui restent encore moindres.

Les contre

Des compétences moins spécialisées : lors d'un stage en startup, vous allez creuser chacun des sujets abordés un peu moins en profondeur que dans une grande entreprise. Vous serez très rapidement plongé dans le bain de l'opérationnel de manière autonome. Pour ceux qui ont plus de difficultés à apprendre par eux-mêmes et qui redoutent la possibilité de faire des erreurs, cette autonomie risque d'être mal vécue.

Des horaires déréglés : de fait, les dirigeants d'une startup auront envers vous le même niveau d'exigence qu'envers leurs employés : vous allez devoir apprendre à jongler avec les deadlines de dizaines de projets, et il est probable que vous vous retrouviez à devoir travailler (beaucoup) plus tard que d'habitude pour pouvoir finir à temps. Ou même à animer un stand sur un salon le temps d'un week-end, tout peut arriver...

Un salaire et des avantages moins conséquents : les startups ont moins de budget que les grands groupes. Le montant de votre gratification de stages en ressentira forcément. De même, vous ne bénéficierez forcément pas des **avantages classiques de grandes entreprises** : restaurant d'entreprise ou tickets restaurants, CE, voire une salle de gym sur place ... (...)

NB : nous parlons bien ici des « petites » startups, celles qui viennent d'être créées et amorcent leur croissance, et non des « licornes », ces startups qui dépassent les 100 employés et ont déjà des process bien établis.

Jobteaser.com, consulté en mars 2024

ANNEXE 4 : Manager dans une start-up en hypercroissance, c'est forcément sacrifier le droit du travail ?

« Culture du burn-out », « dorée en externe, toxique en interne », « management désastreux »... Depuis janvier, les témoignages pleuvent sur un compte Instagram anonyme, suivi par 186 000 abonnés : « Balance Ta Start-Up » (BTSU). Ou plutôt « Balance Ta Scale-Up » ? La moitié des entreprises épinglées par des (ex-) salariés ne sont plus vraiment des jeunes pousses : Lydia, Doctolib, Iziwork ou encore Swile ont rapidement changé d'échelle, après des levées de fonds de plusieurs millions d'euros.

Sur la plupart des pages LinkedIn des start-up, on affiche fièrement : « *Hiring!* » (« on embauche »). Car recruter, c'est croître, et l'appétit des scale-up en capital humain est insatiable. Albert évolue dans le milieu des *start-up* depuis plusieurs années et peut en témoigner. Il a démarré sa carrière chez Souscritoo, devenue ensuite Papernest : c'est alors une start-up de 25 personnes qui prend en charge les formalités administratives liées aux déménagements. Lorsqu'il la quitte, trois ans plus tard, elle en compte près de 300. Aujourd'hui, elles sont 650 à y être employées. Il se souvient : « *Certaines semaines, je passais 30 à 40 % de mon temps à recruter, beaucoup de stagiaires qui partaient tous les six mois.* » Les embauches sont tellement urgentes qu'il n'y a pas de temps pour des procédures formalisées, qui souvent, dans ces jeunes structures, n'ont d'ailleurs pas encore été mises en place.

Virgile Raingeard connaît bien la problématique : il a occupé des fonctions RH chez Criteo puis chez Comet, une plateforme de mise en relation de *free-lances* IT, avant de lancer une plateforme de benchmark salarial pour... les *start-up* l'an dernier. Il constate que « *la majorité du temps, pour un poste de manager, par exemple, on prend la personne en interne qui est la plus expérimentée plutôt que de recruter à l'extérieur* ». Et sans avoir toujours le temps de la former au management...

Il y a aussi la cooptation. Et les chemins tout tracés : de nombreux consultants issus de gros cabinets viennent faire leur deuxième partie de carrière dans les scale-up. Ce qui peut poser des problèmes de diversité sociale. Chez Doctolib (1 500 collaborateurs, de 70 à 100 nouvelles recrues par mois), le problème est remonté plusieurs fois sur BTSU - « *les promotions sont données par copinage* » - ou encore sur Glassdoor (site où employés actuels et anciens employés d'entreprises évaluent leur environnement de travail de manière anonyme) - « *très peu de diversité au siège : même profils, même écoles, souvent potes entre eux* ». Doctolib se dit sensible à ces remontées, mais estime qu'elles ne reflètent pas les retours plus globaux dont elle dispose (sur les process de recrutement ou encore à partir de l'évaluation régulière par les collaborateurs). La licorne assure avoir accompli un travail de fond pour recenser les compétences métiers et comportementales sur

l'ensemble des fonctions. « *Ce sont des bases qui nous permettent de rendre les critères d'embauche plus objectifs et qui soutiennent aussi la mobilité interne et les promotions* », nous précise-t-on.

Pour les *start-up* qui ne font pas correctement ce travail, embaucher et promouvoir rapidement entraîne forcément des erreurs de casting et/ou une pression difficile à supporter pour les nouveaux en poste. « *Tu peux ressentir que les fondateurs n'ont pas de temps à perdre. Ils sont contraints de privilégier les décisions qui assurent la survie de la boîte à court ou moyen terme, parfois au détriment de certaines règles. En tant qu'employé, tu as besoin d'apprendre et de progresser vite pour gagner en autonomie et participer à la croissance* », ajoute Albert, l'ex-salarié de Papernest, *scale-up* qui n'a pourtant été que rarement mentionnée sur BTSU et où il ne règne pas, selon lui, de mauvaise culture. Résultat : le turnover est souvent important. Sur le compte Instagram, certains évoquent même des ruptures conventionnelles forcées. (...)

Calquée sur le modèle de la Silicon Valley, la « *start-up nation* » française se donne une image familiale où chacun est animé par une mission et se donne sans compter ses heures. (...) Pour Virgile Raingeard, cette mentalité est héritée d'une culture américaine du « *hustle* » ou du « *grit* », termes qui évoquent compétition et acharnement : « *Il y a des gens qui cherchent ça : un travail où l'on se défonce, dans l'objectif d'avoir des parts ou de monter leur propre boîte après.* » Les relations entre fondateurs, managers et salariés oscillent entre fascination et autorité. Elise Fabing, avocate, y voit une spécificité du monde des *start-up* : « *La limite entre vie professionnelle et privée est brouillée. L'investissement est démesuré par rapport à la rémunération et la fiche de poste. On boit des coups, on joue au baby-foot... et il peut ne pas y avoir de problèmes, mais quand il y en a, c'est ultra-violent. En cas de surmenage, on peut avoir l'impression de manquer de loyauté envers son patron, qui est aussi notre pote. Il y a une adhésion telle au projet que le quitter fait mal.* »

Sondage auprès des employés, culture de la transparence, mesure d'un score d'épanouissement au travail, revue régulière des managers, garde-fous dans les temps de travail... les leviers sont nombreux pour veiller au bien-être des salariés. Mehdi Tahri, cofondateur d'Iziwork, *scale-up* vivement critiquée sur BTSU, confesse : « *On n'a pas suffisamment écouté les alertes.* » En 2018, Iziwork naissait d'un projet de révolutionner le marché de l'intérim. Le chiffre d'affaires se multiplie par dix en deux ans. « *La croissance a imposé un rythme très soutenu de travail et des changements très fréquents d'organisation, explique l'entrepreneur. Dans une entreprise classique, vous avez le temps de vous adapter, ce sont des cycles d'un ou deux ans. Dans une scale-up, vous vous retrouvez à gérer un niveau de complexité beaucoup plus important dans vos tâches dans un laps de temps extrêmement court : ça crée de la tension.* » (...) « *On a décidé de prendre tout ça comme une opportunité d'améliorer nos pratiques. On a mis en place dix-huit ateliers de travail pour écouter nos salariés, renforcés par un sondage anonyme et un diagnostic approfondi mené par un cabinet indépendant.* » (...) Pour Mehdi Tahri, les investisseurs sont aussi de plus en plus sensibles aux enjeux humains. « *Nos derniers boards ont été focalisés sur cette question. Nos actionnaires sont alignés sur notre conviction que le bien-être au travail est nécessaire à une croissance pérenne.* » Le management comme principal levier de résilience... plus facile à dire qu'à faire. Surtout lorsqu'on attend de ces *scale-up* de nous montrer la voie, d'être des pionniers du « monde d'après ».

Camélia Echchihab, lesechos.fr, mis à jour le 13/02/2023

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 certains contextes proposés lors de la session 2024 :

Option A

- Le harcèlement d'un élève par le reste de la classe.
- La participation à une sortie scolaire d'une élève avec des signes religieux ostensibles.
- L'absentéisme d'un élève
- Les relations avec des parents d'élève contestant la notation d'un devoir

**ÉPREUVE DE CAS PRATIQUE DANS LA SPÉCIALITÉ CORRESPONDANT À L'OPTION
CHOISIE
OPTION B : FINANCES, CONTRÔLE**

1. Les résultats de la session 2024

	2020		2021		2022		2023		2024	
Nombre de candidats-es auditionnés :	54		55		50		56		57	
Distribution des notes										
Moyenne	9,62		11,07		9,89		9,32		8,71	
Note la plus élevée	18		19		19		17		20	
Note la plus basse	0,5		1		2		2		1	
Écart-type	5,02		3,88		5,09		4,26		5,38	
Répartition des notes en effectif										
Inférieures à 5	9	16,67%	3	5,45%	10	20%	8	14,03%	14	24,5%
Comprises entre 5 et moins de 10	18	33,33%	15	27,27%	11	22%	24	42,1%	20	35%
Comprises entre 10 et moins de 14	11	20,37%	22	40%	17	34%	12	21,05%	13	22,8%
Égales ou supérieures à 14	16	29,63%	15	27,27%	12	24%	13	22,80%	10	17,5%

La distribution des résultats aux épreuves d'admission présente une grande dispersion (écart type supérieur à 5). La moyenne est inférieure à celles obtenues lors des sessions précédentes, tirée vers le bas par un nombre de notes très faibles en augmentation (près de 25% en 2024). À l'inverse, le nombre de très bonnes notes est en baisse (seulement 17% de notes supérieures à 15).

En effet, si le jury a apprécié quelques excellentes prestations, il semble qu'elles aient été le fait d'un petit nombre de candidats bien préparés. Mais trop de candidats ne semblent pas avoir pris la mesure des exigences techniques nécessitées par l'épreuve d'option B. Trop rares ont été les exposés construits autour d'une problématique et d'un plan pertinent. Trop souvent le traitement des cas a révélé 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, méconnaissance totale des méthodes de calcul de coûts, difficulté à définir des notions de finance, ou à proposer une décomposition d'écart...).

Trop de candidats semblent découvrir le corpus associé au thème du sujet le jour même de l'interrogation 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 candidates et candidats bien préparés ont su utiliser au mieux leurs connaissances sur les concepts et les techniques en comptabilité, contrôle de gestion, finance ou mathématiques pour développer leur argumentation illustrée par les éléments du cas.

2. Attendus de l'épreuve :

L'évaluation repose sur deux aspects :

2.1. L'exposé des candidates et candidats.

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

- une forme claire conforme à l'objectif pédagogique du concours de recrutement d'enseignants ; La forme de l'exposé inclut la prestation orale (l'aisance de la candidate ou du candidat, la clarté de son élocution), comme les supports utilisés (l'utilisation du tableau, d'un diaporama ou de tout autre élément visuel).
- une problématique justifiée et un plan qui y répond ;

On soulignera à ce sujet que trop nombreux sont les candidates et candidats qui confondent problématique et question. S'il est pertinent de reformuler le sujet sous forme de question (pour pouvoir y répondre en conclusion), une problématique doit contextualiser le sujet et souligner l'intérêt de poser la question. La problématique ne peut se contenter d'être une reformulation du sujet sous forme de question, surtout si cette reformulation se contente de paraphraser le sujet. Une bonne problématique débouche naturellement sur un plan.

- un contenu riche en concepts adaptés à l'option B ;

Les principaux termes doivent être définis et citer des auteurs ou situer le sujet dans l'actualité est bienvenu. Mais il ne faut pas confondre l'épreuve d'option B et l'épreuve de management. Ce sont les principes et fondements des connaissances techniques (en comptabilité, finance et contrôle) qui doivent être mobilisés.

- une maîtrise des outils permettant la résolution du ou des cas ;

La capacité à résoudre le cas est essentielle pour démontrer les compétences et connaissances techniques de la candidate ou du candidat.

2.2. Les réponses aux questions.

Les questions qui suivent l'exposé permettent de préciser certains points évoqués durant l'exposé. Mais elles servent surtout à évaluer les connaissances de la candidate ou du candidat dans les champs disciplinaires non abordés par le sujet.

Un temps relativement égal est consacré aux questions en comptabilité financière, en contrôle de gestion, outils mathématiques de gestion et calcul de coûts, et en finance.

Les réponses aux questions permettent essentiellement au jury d'ajuster la note qu'ils seraient tentés d'attribuer à la suite du seul exposé. Un très bon exposé peut en effet signaler que le sujet posé est bien maîtrisé par la candidate ou le candidat, mais les questions peuvent déceler des lacunes dans les autres champs disciplinaires. À l'inverse, un exposé très décevant peut être en partie compensé par des réponses aux questions permettant de mettre à jour des connaissances solides dans les autres champs disciplinaires.

3. Conseils aux candidates et candidats :

Les candidates et candidats doivent toujours avoir à l'esprit qu'ils postulent à un métier d'enseignant et, de ce fait, la clarté, la pédagogie et le souci constant de se faire comprendre sont toujours indispensables lorsque le sujet et sa résolution sont exposés.

3.1. Lors de la 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. Les

candidates et candidats sont invités à 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. Le temps des questions permet au jury d'aborder les thèmes qui n'ont pas été traités dans le sujet.

3.2. 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, le jury élargira ses questions aux autres domaines du programme. Cela permet aux candidates et candidats de pallier des faiblesses sur le thème du jour.
- Prendre un temps de réflexion suffisamment important pour lire l'intégralité du sujet, en définir les termes, dégager une problématique et concevoir le plan. Un entraînement est indispensable pour apprendre à gérer son temps.
- Mobiliser des connaissances maîtrisées. Une recopie d'ouvrages dont le contenu n'est pas maîtrisé ne fait guère illusion. Les réponses aux questions confirmeront au jury l'absence de maîtrise des connaissances. Le jury déplore les « copier/coller » intempestifs et l'utilisation manifeste de diapositives préconçues avant le jour de l'épreuve.
- Lire attentivement les documents proposés en annexe qui guident les candidates et 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 les raisons de la présence de telle ou telle annexe.
- Traiter le cas et l'intégrer à l'exposé. En cas de manque de temps ou de limites techniques, il convient de proposer à minima une méthode de résolution possible. L'épreuve d'option B est complexe du fait de sa double nature. S'il est important de construire un exposé structuré, il n'en demeure pas moins indispensable de traiter le ou les cas. Le jury valorise la résolution du cas même si elle est partielle. Un exposé, même bien construit, sans aucune résolution du cas ne répond pas aux exigences de l'épreuve qui tente d'identifier la capacité du futur professeur à enseigner les disciplines de comptabilité, finance ou contrôle de gestion.
- Faire des liens, autant que faire se peut, entre les différents champs disciplinaires de l'épreuve (entre comptabilité générale, analyse financière et contrôle de gestion). Le management, s'il peut contribuer à alimenter la réflexion, n'est pas l'objet de cette épreuve.

3.3. Durant l'exposé, il est suggéré de :

- Capter l'attention du public (le jury bien sûr, mais à travers lui, d'éventuels futurs élèves).
- Respecter 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 trop long. La durée maximale de l'exposé est de 40 minutes mais il était conseillé de ne pas dépasser 30 minutes. Il n'est pas impératif d'occuper à tout prix ces 40 minutes.
- Respecter autant que faire se peut un équilibre entre les parties du plan proposé et illustrer chacune des parties par un exemple issu du cas ou des annexes.
- Recourir de manière rationnelle aux diapositives.
- Présenter le plan d'ensemble dans une diapositive puis de le décliner. Il est conseillé de laisser aux membres du jury le temps de recopier le plan. Il faut savoir ménager des respirations dans la présentation orale. Les titres des parties doivent être courts. Un titre ne doit pas être un résumé de la partie. Les diaporamas préformatés sont déconseillés. Ils empêchent souvent une analyse personnelle du sujet.
- Présenter les tableaux de calculs et les écritures sur des supports adaptés (tableur, bordereau de pré-comptabilisation...).
- Prendre le temps de vérifier l'orthographe dans les documents projetés lors de la présentation.
- Considérer qu'il y a toujours matière à développer des aspects du sujet et ne pas se dévaloriser dès le début de l'exposé (éviter notamment les phrases du type « de toute façon, je n'ai pas compris le contenu de l'annexe 2 » ou « je n'ai pas bien compris le sujet »...).
- Ne pas nécessairement traiter les questions dans l'ordre proposé par le cas si une organisation différente donne sens à la démonstration.
- N'avoir recours à des citations que si elles sont pertinentes et référencées.
- Ne pas négliger la conclusion qui doit faire preuve d'ouverture et d'originalité.

3.4. Durant la phase des questions / réponses, il est recommandé de :

- Utiliser le tableau pour, au besoin, répondre aux questions du jury (notamment pour présenter une écriture comptable, ou pour présenter une formule de calcul).
- Faire preuve d'une capacité d'écoute et de compréhension, notamment en reformulant la question avant d'apporter des réponses argumentées.
- Éviter de faire tourner la montre. Cela indispose généralement le jury qui n'aura pas le temps de poser toutes les questions qu'il a préparées. Il est parfois préférable d'avouer une lacune pour passer à la question suivante plutôt que de faire semblant de chercher une réponse que l'on ne connaît pas.
- Ne pas sous-estimer sa capacité à 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. Le jury est parfaitement conscient que certaines réponses spontanées sont difficiles lorsqu'elles portent sur des champs disciplinaires éloignés du sujet sur lequel la candidate ou le candidat a travaillé durant toute la journée.

4. Les sujets

4.1. Présentation des sujets

À la différence des sujets d'écrit, les sujets présentent généralement une dominante mais convoquent souvent des notions issues des autres disciplines (comptabilité financière, contrôle de gestion, analyse financière, mais aussi mathématiques de gestion, analyse des coûts et fiscalité).

Ils sont formulés sous la forme d'une phrase ou d'une question, et s'accompagnent d'un ou de plusieurs cas pratiques à résoudre, généralement associés à un ou des extraits de revues professionnelles ou académiques.

En 2024, 6 sujets ont été tirés au sort :

- La gestion des stocks, entre logique financière et responsabilité sociétale des entreprises
- La stratégie de gestion du risque de change et de taux dans une entreprise internationale
- Le tableau de flux de trésorerie, outil de mesure de la performance et de pilotage
- Évolution des réglementations comptables françaises et internationales
- Les enjeux liés aux options comptables
- Pilotage de l'activité : entre contrôle centralisé et contrôle décentralisé

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

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

Les meilleures prestations ont conjugué une résolution du ou des cas pratiques intégrée à un exposé montrant que la candidate ou le candidat a compris les enjeux du sujet, et des réponses claires et précises aux questions du jury.

Lors de la présentation, certains candidats 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 candidates et candidats ne doivent mentionner ni leur provenance géographique, ni leur provenance professionnelle.

Les candidates et candidats veilleront à revêtir une tenue correcte et confortable. Il faut choisir des vêtements qui pourraient être portés pour faire cours devant des élèves de lycée.

Les échanges avec le jury ne doivent pas être l'occasion pour les candidates et candidats de renvoyer les questions au jury. Le jury n'est pas là pour expliquer le sujet ou apporter des réponses à ses questions. Il n'est là que pour juger des réponses apportées par les candidates et les candidats.

Les candidates et les candidats 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 analyse financière et en contrôle de gestion sont inconnues ou connues de manière trop superficielle (écritures comptables élémentaires, principes comptables, notion de rentabilité, de BFR, de coût moyen du capital, méthodes de calcul de coût, décomposition simple d'un écart, notion de coût de revient, de coût complet etc.). Le vocabulaire clé de la discipline, qui sera enseignée par le futur enseignant ou la future enseignante doit être parfaitement maîtrisé.

Enfin, les liens effectués entre les outils et leur utilité pour les décisions de gestion sont grandement appréciés par le jury lorsqu'ils sont présentés.

4.3. Exemples de sujets

À titre d'exemple, trois sujets sont présentés ci-dessous, un pour chaque dominante : finance, contrôle ou comptabilité.

SUJET N°1

Le traitement du cas doit s'intégrer à un exposé structuré sur le thème proposé. Les questions posées servent de guide à la résolution du cas mais pas de plan. Grâce notamment aux annexes proposées et à la résolution du cas, vous traiterez le sujet suivant :

Pilotage de l'activité : entre contrôle centralisé et contrôle décentralisé

La société Altaya SAS réalise une activité de production et de commercialisation d'appareils électroniques. Le service distribution est chargée d'écouler une partie de la production auprès d'une clientèle composée d'entreprises sous-traitantes du secteur aéronautique.

Le marché est très concurrentiel, les principaux concurrents étant de grands groupes du secteur électronique. En outre, l'environnement est caractérisé par une forte réglementation en matière de sécurité et d'hygiène.

Ces éléments renforcent ainsi la complexité de ce marché, rendant difficile les prévisions commerciales et nécessitant un pilotage rigoureux de l'activité. C'est dans cette optique que l'entreprise fait appel à vous pour résoudre certains points. Elle vous charge ainsi des dossiers suivants :

- Élaboration d'un processus de contrôle budgétaire
- Aide à l'élaboration d'outils de pilotage

À partir des dossiers proposés et de vos connaissances, votre leçon portera sur les problématiques du pilotage de l'activité dans un contexte centralisé ou décentralisé.

Dossier 1 : Contrôle budgétaire

À la suite de la réunion du comité de direction d'Altaya SAS, la direction commerciale a décidé de retenir les prévisions suivantes dans le cadre du budget du premier trimestre 2025 : 310 000 unités vendues dont :

- 207 000 distribuées par l'intermédiaire de représentants à des distributeurs spécialisés dans le secteur aéronautique ;
- 103 000 distribuées par un grossiste, qui se charge ensuite de l'exportation.

Compte tenu des négociations commerciales en cours avec ses deux réseaux de distribution, la société vous communique les éléments prévisionnels suivants :

	Distributeurs spécialisés	Grossiste
Prix de vente unitaire	540 €	540 €
Remise budgétée (en %)	12 %	22 %
Coût de production unitaire préétabli	255 €	255 €

Les données réelles pour le premier trimestre 2025, fournies par le service comptable, sont les suivantes :

	Distributeurs spécialisés	Grossiste
CA brut	105 300 000 €	65 000 000 €
Remise accordée	7 800 000 €	15 010 752 €
Quantité vendue	195 000 unités	136 000 unités

Travail à faire :

Question 1.1. Calculer l'écart sur marge (sur coût de production) et décomposer cet écart

Question 1.2. Commenter les résultats et formuler des recommandations à la direction.

Dossier 2 : Fixation d'un PCI et optimisation de la performance du groupe

La société Altaya SAS dispose de deux usines de production :

- Une usine située à Champs sur Marne et spécialisée dans la fabrication des appareils électriques, notamment le produit phare du groupe, Electron 1, destiné au secteur médical ;
- Une usine située à Noisy le Grand, qui assure la fabrication du produit Electron2, destiné au secteur aéronautique via le service de distribution..

Une négociation annuelle entre les deux usines d'Altaya SAS permet de fixer un prix de cession interne. Plusieurs éléments sont pris en compte pour sa fixation :

- L'intérêt de la société ;
- Les possibilités pour l'usine de Champs sur Marne de livrer d'autres distributeurs avec une marge importante ;
- Le maintien d'une rentabilité suffisante pour chacune des deux entités.

Le prix de cession (PCI) actuel est fixé sur la base du coût de production réel.

Travail à faire :

Question 2.1. Rappeler à la direction générale les différents modes de fixation d'un prix de cession interne (PCI) et analyser celui retenu par la société.

Question 2.2. Si l'usine de Noisy le Grand était située à l'étranger, quelles seraient les conséquences juridiques et fiscales d'un tel PCI ?

L'usine de Champs sur Marne fabrique et commercialise actuellement le produit phare de la société, l'Electron1. En 2024, les ventes mensuelles s'élèvent à 1 800 unités au prix de 1 200 €. La capacité de l'usine est de 2 500 appareils par mois.

Sur la base de cette capacité maximale, le coût de production unitaire est de 750 €, dont 515 € de coût variable.

Le directeur de l'usine de Champs sur Marne a commandé une étude de marché du produit phare, l'Electron1. Il ressort de cette étude qu'une baisse du prix de vente d'Electron1, passant ainsi à 1 110 € permettrait à l'usine de commercialiser 2 500 unités par mois à l'extérieur du groupe.

Quant à l'usine située à Noisy le Grand, qui fabrique l'Electron2, les coûts fixes mensuels s'élèvent à 125 000 €. Le directeur de l'usine a été approché par un constructeur automobile pour usiner un appareil électronique, l'Elec24, nécessaire à la fabrication des véhicules électriques. Le constructeur met en avant les perspectives importantes du marché du véhicule électrique en France et en Europe. Cet appareil électronique nécessiterait l'intégration du composant phare du groupe, l'Electron1, qui serait ainsi fourni par l'usine de Champs sur Marne.

Le prix de vente du produit Elec24 serait de 1 700 € l'unité.

Le directeur de l'usine de Noisy le Grand a demandé au contrôleur de gestion d'établir une étude prévisionnelle de cette commande. Les éléments prévisionnels de cette étude sont les suivants :

- L'usine pourrait fabriquer 600 unités par mois.
- Sur la base de cette fabrication potentielle, le coût de fabrication d'Elec24 serait de 1 070 € par unité, dont 450 € de coût fixe.

Le PCI du composant Electron1 entre les deux usines a finalement été fixé sur la base du prix du marché du composant, soit 1 200 €.

Travail à faire :

Question 2.3. Indiquer les avantages et les limites de ce nouveau PCI.

Question 2.4. Altaya SAS devrait-elle valider la décision de fabriquer et commercialiser le produit Elec24 ?

Question 2.5. Compte tenu des contraintes de chaque usine, déterminer une fourchette de PCI permettant de concilier les intérêts des deux entités.

Question 2.6. Si la société décide de privilégier exclusivement les ventes externes, calculer le résultat global.

Question 2.7. Commenter les résultats obtenus, notamment sur la décision de lancer ou non la fabrication et la commercialisation du produit Elec24.

SUJET N°3

Le traitement du cas doit s'intégrer à un exposé structuré sur le thème proposé. Les questions posées servent de guide à la résolution du cas mais pas de plan. Grâce notamment aux annexes proposées et à la résolution du cas, vous traiterez le sujet suivant :

Évolution des réglementations comptables françaises et internationales

Au regard de l'évolution des réglementations comptables françaises et internationales, il vous est demandé d'étudier les différences entre les normes comptables françaises et internationales pour l'établissement des comptes consolidés.

Vous illustrerez votre développement en étudiant les conséquences d'un passage aux normes internationales pour le groupe Materia, sur la base des informations fournies dans les dossiers 1 à 4 et dans les annexes 1 à 3. Par mesure de simplification, la TVA sera exclue de l'analyse dans les différents dossiers.

Cas Materia

Le groupe Materia exerce son activité dans le secteur de la distribution de matériaux de construction auprès des professionnels. Il emploie plus de 1 000 personnes en France et à l'international. En 2023,

le chiffre d'affaires du groupe s'élève à 600 millions d'euros. La société Materia SA, société mère du groupe, a son siège social à Paris. Les comptes sociaux et consolidés de l'entreprise sont établis en conformité avec les normes comptables françaises (Plan Comptable Général et règlement ANC N° 2020-01 pour les comptes consolidés).

Les dirigeants de l'entreprise souhaitent accélérer le développement du groupe à l'international et s'interrogent dans cette optique sur l'opportunité d'adopter dans le futur les normes comptables internationales pour l'établissement de ses comptes consolidés. Ils vous sollicitent en tant que directeur comptable sur les conséquences de ce changement de référentiel sur l'information comptable et financière du groupe Materia. Ils s'interrogent en particulier sur les différences entre les normes internationales et les règles françaises applicables en matière de comptes consolidés.

Afin de répondre aux interrogations des dirigeants, vous disposez des informations suivantes :

- dans les dossiers 1 à 3 d'informations spécifiques à des opérations de l'exercice 2023 en matière de contrats de location, de créances et dettes en devises, et de valorisation des stocks.
- dans le dossier 4 d'informations sur certains choix actuels du groupe pour l'établissement des comptes consolidés en normes françaises.
- en annexe 1 d'informations concernant le règlement ANC N°2020-01 relatif aux comptes consolidés.
- en annexes 2 et 3 d'informations plus spécifiques sur la norme IFRS 16 relative aux contrats de location.

Dossier 1 : Informations relatives à un contrat de location de l'exercice 2023

Le 01/01/2023, le groupe a signé un contrat de location pour des locaux commerciaux. La durée du contrat de location est de 5 ans et le loyer annuel s'élève à 60 000 €. Un dépôt de garantie d'un montant de 50 000 € a été versé au début de la période de location. Par ailleurs, on estime que la valeur de marché des locaux est égale à 1 200 000 € au début de la période de location, et qu'elle sera la même à l'issue de cette période. La durée d'utilité des locaux à la date de début de location est estimée à 30 ans. Aucune option d'achat n'est prévue concernant ce contrat.

Dans l'hypothèse où l'entreprise adopterait les normes internationales en 2023 :

Question 1.1. Justifier l'utilisation d'un taux implicite de 5,22 % et calculer le montant de l'obligation locative relative à ce contrat de location.

Question 1.2. Enregistrer les écritures relatives à ce contrat de location dans les comptes du groupe Materia pour les années 2023 et 2027.

Question 1.3. Quel serait l'effet du changement de référentiel comptable sur les états financiers consolidés du groupe ?

Dossier 2 : Informations relatives aux dettes et créances en devises de l'exercice 2023

En fin d'exercice 2023, plusieurs transactions en devises ont été réalisées avec des clients et des fournisseurs étrangers :

- un achat à un fournisseur japonais a été réalisé le 17/11/2023 pour un montant de 800 000 JPY. Le règlement a été effectué le 29/01/2024. L'évolution du cours du yen japonais est :
17/11/2023 : 0,063 €
31/12/2023 : 0,064 €
29/01/2024 : 0,065 €
- une vente à un client britannique a été réalisée le 25/11/2023 pour un montant de 12 000 £. Le règlement a été effectué le 03/02/2024. L'évolution du cours de la livre sterling est :
25/11/2023 : 1,15 €
31/12/2023 : 1,25 €
03/02/2024 : 1,20 €

Dans l'hypothèse où l'entreprise adopterait les normes internationales en 2023 :

Question 2.1. Enregistrer les écritures relatives à ces transactions en devises au 31/12/2023 et lors du dénouement de ces opérations début 2024.

Question 2.2. Quel serait l'effet du changement de référentiel comptable sur les états financiers consolidés du groupe ?

Dossier 3 : Informations relatives aux stocks de marchandises de l'exercice 2023

Pour l'évaluation des stocks de matériaux de construction, l'entreprise utilise depuis 2021 la méthode du dernier entré premier sorti (DEPS ou LIFO) autorisée par le règlement ANC N°2020-01 relatif aux comptes consolidés. Cette méthode est apparue pertinente dans la mesure où il s'agit de denrées non périssables et où le secteur connaît actuellement une période d'inflation.

Les ventes de briques s'élèvent à 1 400 k€ en 2023 et les achats de briques s'élèvent à 900 k€ en 2023. L'évaluation du stock de briques fin 2022 et fin 2023 selon les différentes méthodes est fourni dans le tableau suivant :

Stock de briques	31/12/2022 (en k€)	31/12/2023 (en k€)
Méthode du dernier entré premier sorti (DEPS ou LIFO)	50	75
Méthode du coût unitaire moyen pondéré (CUMP)	60	90
Méthode du premier entré premier sorti (PEPS ou FIFO).	70	105

Dans l'hypothèse où l'entreprise adopterait les normes internationales en 2023 :

Question 3.1. Le changement de référentiel entraînerait-il un changement de méthode comptable en matière d'évaluation des stocks de matériaux de construction ?

Question 3.2. Selon le choix effectué, quel serait l'effet du changement de référentiel comptable sur les états financiers consolidés et le résultat du groupe pour l'exercice 2023 ?

Dossier 4 : Informations sur certains choix actuels du groupe pour l'établissement des comptes consolidés en normes françaises

1) Dépenses de gros entretien

Les dépenses de gros entretien donnent lieu à l'enregistrement d'une dotation annuelle aux provisions.

2) Engagements de retraite

Les engagements de retraite sont évalués selon la méthode actuarielle. Le groupe Materia a fait le choix de présenter ces engagements en annexe des états financiers.

3) Contrats à long terme

Les contrats à long terme sont comptabilisés selon la méthode de l'avancement.

4) Coût des emprunts liés à l'acquisition d'actifs

Le coût des emprunts liés à l'acquisition d'actifs est enregistré parmi les charges.

Dans l'hypothèse où l'entreprise adopterait les normes internationales en 2023 :

Question 4.1. Le changement de référentiel entraînerait-il un changement de méthode comptable pour les postes concernés ?

Question 4.2. Quel serait l'effet de ce changement de référentiel sur les états financiers du groupe pour l'exercice 2023 ?

Informations concernant le règlement ANC N°2020-01 relatif aux comptes consolidés

Le règlement ANC N° 2020-01 relatif aux comptes consolidés entre en application pour les exercices ouverts à compter du 1er janvier 2021. Ce nouveau règlement supprime notamment la référence au principe de prédominance de la substance sur la forme et rend certaines méthodes comptables dorénavant obligatoires dans les comptes consolidés.

Les principales nouveautés apportées par ce règlement sont les suivantes :

- Unification des trois règlements relatifs aux comptes consolidés (CRC 99-02, CRC 99-07 et CRC 2000-05) ;
- Définition de la valeur d'entrée dans le périmètre de consolidation ;
- Définition des méthodes comptables du groupe ;
- Suppression de la référence au principe de prédominance de la substance sur la forme ;
- Suppression des méthodes préférentielles et introduction de la nouvelle liste des méthodes obligatoires ;
- Suppression de l'option d'enregistrement immédiat en résultat des écarts de conversion au cours de clôture des créances et dettes en devises ;
- Précision des règles à suivre lors de la préparation pour la première fois des comptes consolidés ;
- Ajout des dispositions applicables à un groupe adoptant le référentiel français dans ses comptes consolidés après avoir appliqué les normes IFRS ;
- Clarification de la présentation du bilan, du compte de résultat et de l'annexe.

Au-delà de la fusion des trois règlements existants, le nouveau texte rapproche les méthodes comptables applicables aux comptes consolidés de celles en vigueur dans les comptes individuels.

Il convient de rappeler que, selon le référentiel comptable français, les comptes consolidés comprennent des états de synthèse et une annexe, qui forment un tout indissociable. Pour les groupes industriels et commerciaux, les états de synthèse consolidés comprennent un bilan et un compte de résultat. À la différence des normes IFRS, le tableau des flux de trésorerie et le tableau de variation des capitaux propres continuent d'être considérés comme des informations à inclure dans l'annexe, et non comme un état financier primaire.

Méthodes comptables du groupe

L'introduction de la définition des méthodes comptables du groupe constitue un des points novateurs du règlement de l'ANC. Celui-ci pose notamment le principe selon lequel les méthodes comptables dans les comptes consolidés sont celles du PCG en vigueur pour établir les comptes individuels, sous réserve :

1. du choix effectué, par le groupe, de méthodes comptables alternatives lorsqu'un choix de méthode comptable est prévu pour les comptes individuels,
2. des méthodes comptables obligatoires dans les comptes consolidés, bien que celles-ci soient optionnelles dans les comptes individuels,
3. des méthodes comptables optionnelles prévues pour les comptes consolidés.

Les méthodes de référence prévues dans les comptes individuels sont donc des méthodes de référence pour l'établissement des comptes consolidés sauf si le règlement en dispose autrement (règlement ANC N° 2020-01, art. 271-3).

Méthodes comptables obligatoires dans les comptes consolidés

Le nouveau règlement de l'ANC rend obligatoire l'application dans les comptes consolidés de certaines méthodes de référence prévues dans les comptes individuels, telles que l'activation des frais

de développement éligibles, l'étalement des frais d'emprunt sur la durée de l'emprunt et la comptabilisation en charges des frais d'établissement. Ces méthodes comptables sont qualifiées de préférentielles selon l'ancien règlement CRC 99-02.

Les méthodes comptables obligatoires dans les comptes consolidés sont les suivantes :

- Inscription à l'actif des contrats de crédit-bail et des contrats assimilés ;
- Étalement des frais d'émission, des primes d'émission et des primes de remboursement sur la durée des emprunts ;
- Comptabilisation des frais d'établissement en charges ;
- Comptabilisation à l'actif des frais de développement, des frais de création de sites Internet, ainsi que des droits de mutation, honoraires ou commissions et frais d'actes liés à l'acquisition d'un actif ;
- Comptabilisation des impôts différés ;
- Élimination de l'incidence des écritures passées pour la seule application des législations fiscales.

Exceptions

Néanmoins, les méthodes comptables obligatoires ne sont pas imposées dans les comptes consolidés pour la comptabilisation des engagements de retraite et des contrats à long terme.

Le provisionnement des engagements de retraite constitue la méthode de référence tant dans les comptes individuels que dans les comptes consolidés. Les groupes continuent donc d'avoir le choix entre comptabilisation ou mention dans l'annexe.

Quant aux contrats à long terme, les groupes ont le choix entre la méthode de l'achèvement et la méthode de l'avancement. Aucune de ces deux méthodes n'est qualifiée de méthode de référence.

Suppression du principe de la prédominance de la substance sur la forme

La référence au principe de prédominance de la substance sur la forme est désormais supprimée dans le nouveau règlement de l'ANC relatif aux comptes consolidés.

Suppression de la possibilité d'enregistrement en résultat des écarts de conversion des actifs et passifs monétaires

Le règlement CRC 99-02 offrait la possibilité d'enregistrement des écarts de conversion des éléments monétaires en résultat de l'exercice au cours duquel ils se rapportent. Cette méthode préférentielle a été supprimée dans le nouveau règlement de l'ANC.

Les écarts de conversion des créances et des dettes libellées en devises doivent désormais être comptabilisés en tant qu'écarts de conversion actif et passif dans les comptes consolidés, conformément aux règles comptables définies dans le PCG.

Méthodes comptables optionnelles dans les comptes consolidés

Les méthodes comptables optionnelles dans les comptes consolidés sont les suivantes :

- Inscription des emprunts non remboursables en capitaux propres ;
- Réévaluation des actifs de l'ensemble des entités consolidées.

Par ailleurs, les entités autres que les entreprises d'assurance et du secteur bancaire ont la possibilité d'utiliser la méthode LIFO (le premier bien sorti est le dernier bien entré) pour valoriser les éléments fongibles de l'actif circulant.

Établissement des premiers comptes consolidés

Les dispositions du règlement de l'ANC sont appliquées de manière rétrospective lors du premier établissement de comptes consolidés.

Lorsqu'un groupe, qui présentait auparavant des états financiers consolidés en normes IFRS, est amené à établir, pour la première fois, des comptes consolidés selon le référentiel français, son bilan

et son compte de résultat consolidés établis au titre de l'exercice N du changement doivent comporter une colonne comparative au titre de l'exercice N-1 retraitée de manière rétrospective.

Lorsque les formats de présentation du bilan et du compte de résultat consolidés sont suffisamment comparables, le groupe ajoute, au titre de l'information comparative, une colonne supplémentaire correspondant aux données publiées au titre de l'exercice N-1.

Si une telle présentation n'est pas possible, le bilan et le compte de résultat consolidés de N-1 préparés et publiés selon les normes IFRS doivent être présentés séparément dans l'annexe, dans la partie relative à l'incidence des retraitements.

Clarification de la présentation des comptes consolidés

Le règlement de l'ANC propose un certain nombre de modifications dans la présentation des états de synthèse consolidés. Les écarts d'acquisition sont désormais présentés à l'actif du bilan consolidé en tant que poste faisant partie des immobilisations incorporelles. Par ailleurs, les impôts différés actifs et passifs ne sont pas présentés sur des lignes séparées au bilan, mais ils sont inclus respectivement dans les postes « Autres créances et comptes de régularisation » et « Autres dettes et comptes de régularisation ». Dans le compte de résultat consolidé apparaissent dorénavant deux résultats d'exploitation, l'un avant les amortissements et les dépréciations d'écarts d'acquisition et, l'autre après ces charges.

Les modèles du bilan et du compte de résultat consolidés proposés par le règlement de l'ANC restent synthétiques et les groupes peuvent être amenés à prendre des décisions quant à la présentation de certains postes non mentionnés dans les modèles proposés. Le règlement introduit notamment un nouveau principe d'informations à fournir dans l'annexe des comptes consolidés lorsqu'un poste du bilan, du compte de résultat et des engagements reçus et donnés n'est pas couvert par les informations prévues par le règlement relatif aux comptes consolidés.

Le nouveau règlement de l'ANC supprime le modèle de tableau de variation des capitaux propres consolidés, tout en indiquant que les analyses des postes de capitaux propres et de leur variation sont fournies sous forme de tableau.

Annexe 2

Informations sur la norme IFRS 16 Contrats de location

L'objectif de la norme IFRS 16 Contrats de location est d'établir des principes concernant la comptabilisation, l'évaluation et la présentation des contrats de location, ainsi que les informations à fournir à leur sujet pour les preneurs et les bailleurs.

Les contrats de location de moins d'un an et les contrats portant sur des actifs de peu de valeur sont exemptés des obligations posées par IFRS 16.

Définitions

Un contrat de location est un contrat, ou une partie d'un contrat, qui confère le droit d'utiliser un actif pour une période donnée moyennant une contrepartie.

Les contrats de location dans les états financiers du preneur

Comptabilisation initiale

À la date d'effet, le preneur doit comptabiliser le contrat de location à l'actif et au passif. Il doit évaluer l'actif à comptabiliser au titre du droit d'utilisation à son coût. Celui-ci comprend :

- a) le montant de l'évaluation initiale du passif locatif (voir ci-dessous) ;
- b) le montant des loyers versés à la date de prise d'effet ou avant cette date, déduction faite des avantages incitatifs à la location reçus ;
- c) les coûts directs initiaux qu'il a engagés ;

d) une estimation des coûts qu'il devra engager lors du démantèlement et de l'enlèvement de l'actif sous-jacent, lors de la restauration du site sur lequel il est situé ou lors de la remise en état tel qu'exigé par les termes et conditions du contrat de location de l'actif sous-jacent.

Il doit évaluer le passif locatif à la valeur actualisée du montant des loyers non encore versés en utilisant le taux d'intérêt implicite du contrat de location s'il est facilement déterminable ou, à défaut, son taux d'emprunt marginal.

Les loyers à prendre en compte comprennent tous les paiements rémunérant le droit d'utiliser l'actif sous-jacent et notamment :

- a) les paiements fixes, déduction faite des avantages incitatifs à la location ;
- b) les paiements de loyers variables ;
- c) les sommes qu'il devrait payer au titre de la valeur résiduelle des garanties ;
- d) le prix d'exercice de toute option d'achat raisonnablement exerçable ;
- e) les pénalités exigées en cas de résiliation anticipée.

La durée du contrat de location est définie comme le temps pour lequel le contrat n'est pas résiliable à laquelle s'ajoutent :

- toute option de prolongation que le preneur a la certitude raisonnable d'exercer ;
- toute option de résiliation que le preneur a la certitude raisonnable de ne pas exercer.

L'actif lié au droit d'utilisation et le passif lié à l'obligation locative doivent être présentés séparément des autres actifs et passifs.

Comptabilisation ultérieure

Pour chaque période comptable, le droit d'utilisation est amorti. Cet amortissement doit être calculé sur la durée du contrat de location selon IAS 16 "Immobilisations corporelles".

Le droit d'utilisation étant un actif, une entité applique IAS 36 "Dépréciation d'actifs" pour déterminer s'il a perdu de la valeur.

L'obligation locative est réévaluée à chaque période comptable selon la méthode du coût amorti au taux d'intérêt effectif.

Les paiements sont donc ventilés entre la charge d'intérêt et l'amortissement du solde de la dette.

Annexe 3

Extrait de l'article « La norme IFRS 16 sur les contrats de location rallonge le bilan »

écrit par David Baur

(...) Les nouvelles règles de la norme IFRS 16 ont des conséquences importantes dans plusieurs domaines de l'entreprise. Outre la comptabilité, elles concernent notamment les indicateurs financiers et les décisions de gestion, par exemple lorsqu'il s'agit de choisir entre la location ou l'achat de l'actif.

L'effet de « front-loading » décrit ci-dessus et la comptabilisation au bilan des contrats de location simple existants peuvent, selon les cas, avoir un impact sensible sur les chiffres du résultat et du bilan du preneur. En effet, la charge du loyer étant remplacée par la charge d'intérêts et les amortissements, l'EBITDA (bénéfice avant intérêts, impôts et amortissements) est donc plus élevé. Le rallongement du bilan entraîne une modification de la part des fonds propres et du niveau d'endettement. Ce qui peut, à son tour, influencer les clauses du crédit (appelées «loan covenants»), les notations de crédit, les processus de budgétisation internes et les systèmes de rémunération. La nouvelle norme se répercutera en outre sur d'autres domaines de l'entreprise, par exemple les relations avec les investisseurs, l'informatique, le contrôle de gestion ou le service juridique.

Conséquences pour les différentes branches

PwC a examiné les conséquences de la nouvelle norme de location dans le cadre d'une étude mondiale. Elle portait sur 3199 utilisateurs des IFRS issus de différents secteurs. Les effets sur les

principaux indicateurs financiers ont été déterminés à l'aide des informations en annexe selon IAS 17, dans les comptes annuels de 2014. Les effets sur les dettes financières et sur l'EBITDA sont importants. Par exemple, pour l'échantillon global, les passifs financiers augmenteraient de 22% et l'EBITDA augmenterait de 13%. Pour le commerce de détail qui loue de grandes surfaces de vente, les passifs financiers vont presque doubler. D'autres secteurs tels que les compagnies aériennes, le secteur des services ou de la santé sont également très impactés par la norme.

Recommandations pour le preneur

Si elle veut porter au bilan tous ses contrats de location concernés, l'entreprise doit, dans un premier temps, faire un inventaire de ses contrats et procéder régulièrement à d'importants ajustements de ses procédures et systèmes internes.

Elle devra d'abord recenser les contrats de location existants et enregistrer toutes les données importantes telles que la durée du contrat, les loyers, les options de prolongation ou d'achat. Ce faisant, elle s'assurera que les nouveaux contrats soient, eux aussi, conclus conformément aux nouvelles dispositions.

D'autres services et fonctions, comme les impôts, l'informatique, les relations avec les investisseurs ou la trésorerie par exemple, devraient être informées de la nouvelle réglementation. Les stratégies et conditions contractuelles méritent également d'être examinées pour atteindre les objectifs opérationnels et financiers de l'entreprise.

Conclusion

Pour les preneurs, d'importants changements s'annoncent en matière de comptabilisation au bilan des contrats de location. Afin d'éviter toute surprise, les entreprises devraient dès maintenant évaluer les conséquences potentielles des nouvelles règles, prendre des mesures pour garantir la comptabilisation complète des contrats concernés et définir les interfaces vers d'autres projets. Dans certains cas, de nouveaux systèmes seront nécessaires, pour lesquels l'achat, la mise en place et les tests demanderont du temps. Avant même que les modifications de la comptabilisation au bilan n'entrent en vigueur, les entreprises devraient répertorier toutes les informations pertinentes sur les contrats de location existants ou nouveaux.

Des premiers projets montrent que la mise en œuvre d'IFRS 16 est extrêmement complexe, en particulier pour les entreprises ayant de nombreux contrats de location. L'identification et le recensement de ces contrats de location à l'échelle du groupe sont essentiels pour la mise en œuvre, mais prennent aussi beaucoup de temps. Par exemple, il peut déjà s'avérer difficile d'identifier tous les contrats de location selon la définition d'IFRS 16.

SUJET N°5

Le traitement du cas doit s'intégrer à un exposé structuré sur le thème proposé. Les questions posées servent de guide à la résolution du cas mais pas de plan. Grâce notamment aux annexes proposées et à la résolution du cas, vous traiterez le sujet suivant :

La stratégie de gestion du risque de change et de taux dans une entreprise internationale.

Pour Bonduelle, 2023 a marqué le 170ème anniversaire d'une aventure née en 1853.

Cette entreprise est spécialisée dans l'accompagnement d'agriculteurs partenaires dans leur production de légumes, légumineuses et fruits, puis du conditionnement de cette production selon plusieurs procédés technologiques (conserves, frais, surgelés). C'est la mission historique du groupe, notamment, via ses marques Bonduelle, Arctic Gardens, Ready Pac Foods

Actuellement, Bonduelle propose dans près de 100 pays une alimentation végétale de qualité, grâce à un ancrage local fort. Les sites de production sont installés au plus près des champs de ces partenaires agricoles.

La comptabilité de la société mère est tenue en euro. Les transactions réalisées en dehors de la zone euro sont facturées en dollar. La direction financière est chargée de gérer les risques liés aux fluctuations des taux de change et d'intérêt pour l'ensemble du groupe.

À partir des trois dossiers proposés, des annexes et de vos connaissances, il vous est demandé d'approfondir la stratégie de gestion des risques de change et de taux dans une entreprise internationale.

Dossier 1 – Le risque de change

Le chiffre d'affaires du groupe Bonduelle a atteint 1,2 milliards d'euros au dernier semestre, une progression de 4,5 % à taux de change constants, mais une baisse de 2,4 % une fois l'effet devises, pris en compte. « Les évolutions des devises ont un effet négatif sur la croissance de l'activité, [...] principalement lié à la dépréciation du rouble russe et dans une moindre mesure celle du dollar américain » explique l'entreprise dans un communiqué.

Dans le cadre des transactions commerciales régulières avec les États Unis, l'entreprise doit recevoir 100 000 dollars américains dans 3 mois. Elle se demande à quel moment il serait opportun d'envisager la mise en place d'une couverture de change.

Actuellement, le cours au comptant est de 1 dollar pour 0,86 euros.

L'établissement financier de l'entreprise peut proposer une opération à terme. Sa rémunération correspondra à l'arrondi à deux décimales.

Les taux de la banque centrale européenne et de la FED sont respectivement de 4 % et de 5,25 %.

Les options sont également disponibles avec une échéance dans 3 mois, pour un prix d'exercice pour un euro de 0,86 dollar, et une prime en euros de 0,02.

Travail à faire :

À partir de l'annexe 2,

Question 1. Appréhender ce risque.

Question 2. Proposer une analyse graphique pour faciliter la prise de décision.

Question 3. Conseiller l'entreprise.

Dossier 2 – Le risque de taux

Dans le cadre de sa communication, Bonduelle indique que « Le résultat financier (hors IFRS 5) s'établit à - 17,6 millions d'euros, contre - 17,3 millions d'euros à la clôture de l'exercice précédent, affichant une stabilité de la charge d'emprunt et un résultat de change positif. Le taux d'intérêt moyen correspondant au coût de l'endettement financier qui s'élève à 1,61 % contre 1,79 % un an plus tôt. »

Dans le cadre d'investissements réguliers, un projet d'un montant de 10 millions d'euros est envisagé dans 4 mois. Un emprunt d'une durée de 8 mois sera nécessaire et fera le relais pour conforter la trésorerie de l'entreprise.

Sur le marché monétaire en euros, les cotations comptant de taux d'intérêt sont les suivantes :

4 mois : 2,1 % - 2,2 %

8 mois : 2,3 % - 2,4 %

12 mois : 2,5 % - 2,6 %

La banque de l'entreprise propose un FRA au taux de 2,9 %. Quatre mois plus tard, le taux sur le marché s'élèvera à 2,5 %.

Travail à faire :

À partir de l'annexe 2,

Question 1. Appréhender ce risque.

Question 2. Procéder aux calculs nécessaires pour faciliter la prise de décision.

Question 3. Conseiller l'entreprise.

Dossier 3 – Pertinence d'une couverture financière

Les dernières données financières de Bonduelle précisent que la rentabilité opérationnelle courante est en progression de +24,8 % en données publiées. Ainsi de 52,8 millions, elle atteint cette année 65,9 millions d'euros.

Dans le cadre d'une volonté permanente d'amélioration de sa performance, l'entreprise a l'intention de réaliser un investissement dont la rentabilité économique avant impôt sur les sociétés est estimée à 5 %. Il sera financé à 50 % par un emprunt à taux variable, indexé sur le TAM et à 50 % par autofinancement. Le coût des capitaux propres est estimé à 8 %. Le taux d'IS est de 25 %.

La banque propose un emprunt à taux capé de 3 % pour un coût de 0,2 %. Elle peut également proposer un floor qui est actuellement à 0,1 % pour un taux plancher à 2 %. Une couverture partielle du risque à hauteur de 80 % peut également être envisagée.

Travail à faire :

À partir de l'annexe 2,

Question 1. Préciser les différentes approches de ces risques pour un directeur financier.

Question 2. Dans un intervalle de TAM de 1% à 7 %, déterminer le coût du capital et l'effet de levier financier de ce projet selon trois hypothèses :

1. Couverture avec un cap
2. Couverture totale avec un collar
3. Couverture partielle avec un collar.

Question 3. Conseiller l'entreprise sur une stratégie de gestion du risque.

Annexes

Annexe 1 : Inflation, récession, risque de change : comment repenser sa planification financière (Les Échos – 1er février 2023 – par Mallory Lalanne)

En raison de la pression inflationniste et de l'amplitude de ces risques, les entreprises multiplient les scénarios et travaillent étroitement avec les opérationnels pour fluidifier la communication et la transmission de données.

L'attention est au risque, le comportement, à l'adaptation, et les discours, à la prudence. Avec des risques de change inhérents à tous groupes internationaux, une inflation à plus de 10,7% en octobre pour l'Europe approchant des niveaux jamais atteints depuis près de quarante ans et faisant craindre une récession, le contexte est inédit pour les directions financières et les risk managers.

Selon les données de la Banque mondiale publiées en juin 2022, la croissance mondiale devrait s'effondrer, passant de 5,7 % en 2021 à 2,9 % en 2022, avant de remonter modérément à 3 % en 2023. « Nous voyons des murs d'inflation arriver, ce qui nous pousse à tout anticiper, à réaliser un suivi plus proche, plus rapide, que nous n'avons pas l'habitude d'avoir ces dix dernières années », confie un directeur financier dans le secteur agroalimentaire.

Au sein des entreprises, cela signifie casser les silos, intégrer les fonctions risques, d'audit et de contrôle sous la direction financière, et rapprocher cette gestion des risques des autres services. « Avant, avec un niveau d'inflation situé entre -2 % et +2 %, on pouvait arbitrer ou la tamponner par

rapport à des économies d'efficacité. Aujourd'hui, nous devons travailler étroitement avec les opérationnels pour comprendre ce qu'il se passe, fluidifier la communication et la transmission de données entre les services industriels, commerciaux, travailler sur les lettres de cadrage envoyées aux clients grossistes afin de définir l'augmentation des prix à appliquer et subir le moins possible l'inflation. Ce qui va payer, c'est le bon sens, l'analyse et l'anticipation », résume le directeur financier.

Ne pas se contenter d'avoir un scénario

Ces risques, plus violents et imprévisibles, requièrent par ailleurs une grande réactivité, établir un seul scénario n'est pas suffisant. « Entre le mois de septembre et le moment où on publie le budget 2023, il s'est écoulé beaucoup de temps. Les conditions de taux d'intérêt ont changé, ce qui nécessite une réactivité différente et demande de réajuster en permanence, en quelques jours ou semaines, l'ensemble des scénarios qui conduisent à la trajectoire financière », estime Mohamed Benlaribi, associé chez Deloitte.

Chérifa Hemadou, directrice financière du groupe Virbac, a pour habitude de faire des hypothèses hautes, médianes et basses, sur du court, moyen et long terme. « Il est important d'avoir des mesures à court terme, de bien suivre l'évolution des prix et d'être transparent à tous les étages de l'entreprise. Il faut sensibiliser sur l'impact de l'augmentation des tarifs, engager des discussions avec les fournisseurs et évaluer le risque d'approvisionnement avec le département achats. »

En améliorant la flexibilité et la réactivité des processus, les entreprises ont ainsi la capacité de protéger la stabilité de leurs chaînes d'approvisionnement et de leur écosystème. « Quand vous avez de fortes tensions sur les prix, il est primordial de se préoccuper de toute sa chaîne de valeur et notamment des petits fournisseurs qui disposent d'un savoir-faire, car leur processus de fabrication peut s'arrêter et tout ébranler », ajoute Chérifa Hemadou.

Continuer à investir

Des chamboulements qui ne doivent toutefois pas contraindre les entreprises à privilégier l'inflation à la croissance. Pour la directrice financière de Virbac, l'enjeu est de ne pas casser la croissance du groupe avec de tels niveaux d'inflation. Une équation difficile.

« Nous avons l'ambition d'être profitables, de continuer d'investir en recherche et développement, en capex (dépenses d'investissement), mais l'enjeu est de décider à quel moment et à quelle magnitude il faut agir pour ne pas enrayer la machine. Il faut être capable d'accélérer quand on pourra le faire, d'où l'importance de mesurer et de partager les résultats pour savoir si on est sur le bon rythme, s'il faut freiner, se maintenir ou accélérer », confie-t-elle.

La gestion du risque nécessite dans ce contexte deux logiques temporelles : la réponse dans l'urgence, et celle dans le temps.

Annexe 2 : Une direction financière à la loupe : Bonduelle (option finance - publié le 28 août 2020 - Arnaud Lefebvre)

S'étant fixé comme objectif de devenir « le référent mondial qui assure le bien-vivre par l'alimentation végétale », le groupe Bonduelle s'est fortement diversifié au cours des dernières années en lançant de nouvelles activités et en renforçant sa présence à l'international. Cette stratégie, qui a contribué à limiter les impacts de la crise de la pandémie de Covid-19 sur ses résultats 2019/2020, a également eu de multiples incidences pour sa direction financière, notamment en matière de pilotage de la performance et de gestion des risques. [...]

La création d'une direction consacrée à la performance

Ce constat s'applique en particulier pour ceux qui opèrent au niveau local. Représentant 90 % environ des effectifs globaux de la fonction finance, ils sont répartis au sein de cinq business units (BU) : Bonduelle Europe Long Life, Bonduelle Fresh Europe, Bonduelle America Long Life, Bonduelle Fresh America et Bonduelle EurAsia Markets. Chacune de ces entités comprend une

direction financière BU, qui chapeaute le plus souvent des directions financières pays ou région. Composées pour l'essentiel d'un directeur financier, de contrôleurs de gestion, de contrôleurs financiers et de comptables, ces équipes disposent de prérogatives étendues. « Afin de renforcer l'implication de l'ensemble des collaborateurs, financiers ou non, Bonduelle a adopté un mode de fonctionnement en grande partie décentralisé, informe Grégory Sanson, son directeur général adjoint finance et développement. Ainsi, les dirigeants de filiale pays ou région sont responsables de chaque ligne de leur compte d'exploitation et de l'exécution de la stratégie sur un horizon de trois ans sur les marchés confiés. Pour se faire aider dans cette tâche, ils sont logiquement amenés à travailler étroitement avec la direction financière de la business unit concernée et avec les directions financières pays sur des problématiques diverses allant de la comptabilité à la fiscalité, en passant par les projets de croissance externe et le règlement de litiges avec des partenaires commerciaux. » Ces financiers accompagnent également de près les opérationnels au quotidien.

Seules la consolidation des comptes et la gestion de la trésorerie et des financements – pour des raisons d'optimisation des conditions obtenues et de meilleure maîtrise des risques – sont dévolues à la direction financière groupe, que son responsable assimile avant tout à un « centre d'expertise » destiné à venir en soutien à la fois des équipes de terrain et de la direction générale du groupe. Basée à Villeneuve-d'Ascq, près de Lille, cette direction financière groupe emploie trente personnes. Son périmètre a évolué début 2019, avec la création d'une direction dédiée à la performance et à la transformation. Deux facteurs ont motivé sa mise en place, dont le premier tient à la nature même des activités de Bonduelle. « Ces dernières sont non seulement très consommatrices en capitaux (usines, stocks...), mais en plus cette consommation diffère sensiblement selon qu'il s'agisse de produits à courte conservation ou de produits à longue conservation, signale Grégory Sanson. Dans ce contexte, plutôt que de chercher à mesurer la rentabilité sur la base de la marge opérationnelle, ce qui n'a que peu de sens, nous avons préféré sensibiliser nos collaborateurs sur un autre indicateur : le retour sur capitaux employés. Ce dernier étant assez complexe à appréhender, il nous a dès lors semblé que son pilotage et que l'élaboration de plans d'actions destinés à l'améliorer méritaient d'être confiés à un département dédié. »

L'accélération du mouvement de digitalisation qui touche actuellement les directions financières n'a fait que conforter cette décision. « Sous l'effet de l'émergence de nouveaux outils informatiques et des nouvelles technologies, les missions des collaborateurs évoluent considérablement, parmi lesquelles l'analyse de la performance financière, poursuit Grégory Sanson. Face à l'ampleur des transformations actuelles et à venir, nous avons voulu mettre en place une démarche spécifique qui comprend la mise en œuvre d'outils de data-visualisation, mais aussi la poursuite de la dématérialisation des documents ou la robotisation de certaines tâches routinières. C'est en cela que performance et transformation vont de pair. » Cette équipe regroupe six professionnels.

Une exposition à une vingtaine de devises

Plus fourni en termes d'effectif, le département en charge du controlling est pour sa part composé de huit membres. Leur sont dévolus la consolidation des comptes, le contrôle de gestion et la gestion des diverses assurances souscrites par le groupe. Pour une société agroalimentaire comme Bonduelle, qui comprend de nombreuses implantations industrielles et des stocks importants, les assurances représentent un poste de dépenses et un enjeu importants. Durant les années précédentes, cette direction a enregistré peu de changements, sauf en ce qui concerne les reportings produits. En 2018, elle a en effet déployé un outil de «data visualisation ». « Celui-ci nous permet d'accéder aux données financières en quasi-temps réel, mais aussi d'obtenir des détails beaucoup plus précis quant aux performances de chaque usine, de chaque ligne de métier, et de suivre par exemple les innovations lancées », apprécie Grégory Sanson.

Une gestion active de la dette

Autre composante de la fonction finance, la direction financement et trésorerie emploie quant à elle six salariés. Dans la mesure où Bonduelle affiche un encours de dette de plus de 600 millions d'euros (environ trois fois son Ebitda), elle est amenée à avoir une gestion active en termes de refinancement.

Alors que l'entreprise a au cours de son histoire su diversifier sa palette d'instruments de financement (placements privés, crédits syndiqués, obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables...), elle vient de lancer, en juillet dernier, un programme de Neu CP, c'est-à-dire des titres de créances négociables d'une maturité maximale d'un an. « Afin de refléter davantage l'engagement ESG du groupe et de démontrer que la fonction finance s'y associe pleinement, l'une des prochaines étapes consistera en la mise en place, sur un horizon à définir, de financements dits "durables" car adossés à des projets de préservation de l'environnement », prévient Grégory Sanson.

La maîtrise du risque de change mobilise également grandement cette équipe. Et pour cause : compte tenu de la présence de Bonduelle en Amérique du Nord, en Europe de l'Est et en Russie, elle doit gérer pas moins d'une vingtaine de devises, parmi lesquelles les dollars américain et canadien, le réal brésilien, le rouble, le forint hongrois ou encore le zloty polonais. Pour ce faire, elle dispose d'une certaine latitude. « En début d'année, nous arrêtons pour chaque exposition des niveaux de cours sous lesquels nous ne pouvons pas descendre, explique Grégory Sanson. Charge ensuite à ce département de saisir les meilleures fenêtres de marché pour la mise en place de produits de couverture et d'accompagner le marché. » En la matière, le groupe ne recourt qu'à des instruments classiques, à savoir des contrats à terme et des options.

[...]

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

OPTION C : MARKETING

1. Les résultats de la session 2024

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Nombre de candidats évalués :	58	55	51	55	61	46	58	54	53
Distribution des notes									
Moyenne	7,41	7,07	8,17	9,16	9,19	8,43	7,64	7,22	5,88
Note la plus élevée	16	16	17	18	19	18	17	17	14
Note la plus basse	0,5	1	0,5	1	0,5	1	1	1	1
Écart-type	4,30	4,48	4,63	4,4	4,91	5,01	4,22	3,9	3,59
Répartition des notes en effectifs									
Inférieures à 5	19	21	12	10	14	13	15	18	23
Comprises entre 5 et moins de 10	20	18	19	20	17	17	24	20	19
Comprises entre 10 et moins de 14	14	9	11	14	14	6	12	12	9
Égales ou supérieures à 14	5	7	9	11	16	10	7	4	2

La moyenne obtenue par les candidats à cette épreuve est plus basse par rapport aux quatre années précédentes. Elle atteint 5,88 avec un écart-type qui diminue légèrement à 3,59 pour cette session, contre 3,9 en 2023, 4,22 en 2022, 5,01 en 2021 et 4,91 pour l'année 2020. Il est à noter que 66 candidats ont été déclarés admissibles et que seuls 53 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 baisse de l'hétérogénéité des résultats avec à la fois une baisse du nombre de prestations satisfaisantes et d'autre part, une augmentation du nombre 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 augmente et concerne, cette session, 23 candidats (soit plus de 45% des candidats) et le nombre de prestations de qualité diminue (2 contre 4 en 2023 et 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 services, lancement de produits, marketing stratégique, marketing expérientiel, comportement du consommateur, marketing des services, marketing digital, gestion de la relation client, marketing responsable, 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 marketing stratégique, de création et destruction de valeur, de marketing opérationnel, de marketing digital, de marketing international et d'innovation marketing, ont ainsi été abordés lors de la session 2024. Ci-dessous, sont présentés les différents questionnements proposés lors de cette session :

Sujet 1 :

Contexte organisationnel : **Callysthé**

Questionnement proposé : A l'aide des documents fournis, des cadres théoriques jugés pertinents, développez une politique de produits pour diversifier l'offre Callysthé.

Élaborez également un plan d'action pour élargir les canaux de distribution à travers les marchés locaux, nationaux et internationaux.

Sujet 2 :

Contexte organisationnel : **Action et Hard Discount**

Questionnement proposé : A l'aide des documents fournis, des cadres théoriques jugés pertinents, indiquez si l'enseigne Action reflète l'évolution du marché et du positionnement du hard discount non alimentaire.

Après un état des lieux de la situation, vous proposerez un plan d'action pour répondre à la problématique suivante : « le hard discount peut-il concilier le modèle économique axé sur les prix bas avec les nouvelles attentes des consommateurs ? ».

Sujet 3 :

Contexte organisationnel : **Blablacar**

Questionnement proposé : A l'aide des documents fournis et des cadres théoriques jugés pertinents, analyser les sources potentielles de création et de destruction de la valeur perçue de l'application de mobilité partagée BlaBlaCar sur le marché français.

Vous proposerez le développement d'un service innovant après BlaBlaCar Daily et Zen by BlaBlaCar en justifiant votre réponse et en décrivant les dimensions du mix marketing de ce nouveau service.

Sujet 4 :

Contexte organisationnel : **Lemon Tri**

Questionnement proposé : A l'aide des documents fournis et de cadres théoriques jugés pertinents, caractériser la stratégie marketing de l'entreprise Lemon Tri et proposer des recommandations marketing afin de développer son réseau de partenaires.

Sujet 5 :

Contexte organisationnel : **L'Oréal**

Questionnement proposé : A l'aide des documents fournis et de cadres théoriques jugés pertinents, analyser comment la réalité augmentée lors d'un achat en ligne peut-elle créer et/ou détruire de la valeur pour les clients de L'Oréal.

Dans le cadre d'un contexte on line, vous formulerez des recommandations marketing afin de favoriser l'adoption de cette technologie par les consommateurs.

Sujet 6 :

Contexte organisationnel : **Archipel, éco-quartier**

Questionnement proposé : Après avoir analysé la zone d'implantation choisie, présenter un concept commercial cohérent avec l'éco Quartier Archipel. Présenter vos choix fondamentaux dans le domaine du marketing stratégique et développer vos pratiques du marketing du bien-vivre.

La candidate ou le candidat est invité(e) à utiliser des cadres théoriques pertinents et s'attachera à justifier ses propositions.

Comme le montre l'encadré précédent, et comme chaque année, 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 quelques 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 réhibitore 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 PowerPoint, 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 PowerPoint 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 ;
- Établir un diagnostic (si nécessaire) analytique, organisé et synthétique.
- 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 ». Éviter de “calquer” des concepts et modèles théoriques le plus souvent inadaptés au contexte. Certaines connaissances théoriques ou références bibliographiques mériteraient d'être réactualisées ;
- 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 ;
- Réaliser un diagnostic synthétique qui permette au candidat d'interroger le sujet pour identifier une tension et s'attacher à y répondre en traitant le cas proposé ;
- Prendre du recul sur les stratégies et actions proposées dans le cas. Justifier précisément les recommandations, budgétiser et éviter l'effet catalogue sans analyse ;
- 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 ;
- Enfin, argumenter explicitement les réponses aux questions posées pour éviter des réponses trop souvent superficielles.

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 2024

Nombre de candidats interrogés : 16 candidats	
Distribution des notes	
Moyenne	10,31
Note la plus élevée	20
Note la plus basse	2
Écart-type	6,23
Répartition des notes	
Inférieures à 5	6
Comprises entre 5 et moins de 10	1
Comprises entre 10 et moins de 14	4
Égales ou supérieures à 14	5

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 2024, 16 candidats ont été auditionnés. Ce nombre de candidats présents aux épreuves d'admission est supérieur à celui des années précédentes. Cette différence s'explique en deux points : par rapport aux années précédentes, un candidat supplémentaire a été placé sur la liste des admissibles (en raison d'une faible différence de note avec le 15ème) et tous les candidats se sont présentés aux épreuves d'admission. La moyenne obtenue en 2024 à l'épreuve par les candidats auditionnés est de 10,31. Cette moyenne est sensiblement meilleure que la moyenne obtenue par les candidats l'année 2023, tout en restant en deçà des moyennes des années précédentes. La hausse constatée entre depuis 2022 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, LTF, traite d'un projet de création d'un magasin de données (*datamart*) afin d'améliorer le ciblage marketing des clients d'un distributeur de services de télécommunication destinées à une clientèle d'entreprises. En effet, une parfaite connaissance des clients est primordiale, afin de réaliser des campagnes commerciales ciblées performantes. Ce projet vise à mieux exploiter les données possédées et à automatiser les tâches de détermination des cibles des campagnes commerciales.

Dans le **premier dossier**, les interrogations portent sur les enjeux de la « *Business Intelligence* » pour l'entreprise, les leviers d'action pour garantir une bonne qualité des données, la prise en compte des obligations réglementaires en la matière et les bénéfices et contraintes organisationnels d'un logiciel de gestion de la relation client, source principale des données du projet *datamart*.

Le **deuxième dossier** profite d'une migration des entrepôts de données vers un service *cloud* spécialisé pour interroger le fonctionnement technique et sécuritaire d'une infrastructure d'entreprise connectée en permanence aux serveurs des fournisseurs de ces services. Le questionnement se précise ensuite autour des notions de cryptographie asymétrique et de dispositifs spécialisés dans la détection et la prévention des intrusions.

Le **troisième dossier** s'intéresse au ciblage marketing. En effet, l'objectif de l'entreprise est d'aller vers la mise en place d'un *datamart* s'inscrivant dans le cadre d'un système de gestion des campagnes marketing afin de mieux cibler ces dernières.

La **deuxième étude de cas, SPORTICOM**, traite du développement d'une application de génération d'images, IAfoot, reposant sur l'intelligence artificielle, dans le domaine du marketing sportif. Pour l'agence de marketing numérique, SPORTICOM, l'objectif est double : augmenter l'engagement des supporters en proposant des expériences visuelles inédites et développer de nouvelles opportunités de revenus à travers la production de contenus uniques.

Le **premier dossier** demande au candidat d'analyser les enjeux techniques et organisationnels, ainsi que les risques du projet IAfoot. Sur la base de cette analyse de risques, des propositions d'actions préventives et correctives étaient attendues. Il est également demandé au candidat d'identifier des cadres conceptuels de l'adoption des technologies afin d'en déduire les principaux déterminants de l'adoption de l'application IAfoot chez Sporticom. Enfin, le candidat devait présenter les potentielles problématiques éthiques soulevées par un tel projet.

Dans le **deuxième dossier**, il s'agit de travailler sur une solution de génération d'images personnalisées de haute qualité générées par IA à partir du choix de plusieurs paramètres. Dans un premier temps, le sujet porte sur la modélisation et l'interrogation des données nécessaires à cette application. Dans une deuxième sous-partie, le sujet s'intéresse au développement de méthodes permettant d'assurer le bon fonctionnement de l'application et sur les limites des méthodes d'extraction de données.

Le **troisième dossier** s'intéresse à l'infrastructure particulière à mettre en place afin de garantir à chaque client de l'ESN une totale isolation de ses données. Ce dossier offre également l'occasion de rappeler les bonnes pratiques en matière de résilience des équipements de stockage ainsi que de s'interroger sur les différents aspects de la cybersécurité en lien avec la protection des données hébergées.

Le **troisième cas, EXPERTCONSEIL**, traite d'une problématique de management des données au sein d'un cabinet de conseil en performance digitale. Au cours de sa croissance, ExpertConseil s'est doté de nombreux outils, parfois redondants et peu connectés entre eux. Le système d'information s'est ainsi construit au fil des besoins et sans véritable réflexion stratégique. Il en résulte aujourd'hui des dysfonctionnements qui réduisent l'efficacité opérationnelle en interne, mais également avec les clients. Suite à ce constat, le comité de direction a initié deux projets : un projet d'intégration des outils applicatifs et un projet de changement d'outil afin de garantir une meilleure qualité des données échangées avec les clients dans le cadre de leur projet.

Le **premier dossier** interroge la notion de qualité des données et d'intégration des systèmes applicatifs, et demande au candidat de poursuivre la réflexion sur une analyse de risques du projet portant sur la qualité des données des projets clients. Ce premier dossier se termine par une analyse de la pertinence du recours du cabinet aux méthodes agiles pour réaliser les projets de ses clients.

Le **deuxième dossier** porte sur l'intégration des données entre deux logiciels, l'un comptable et l'autre dédié aux ressources humaines. Dans ce contexte, une API doit être testée. Dans un premier temps, le travail consiste en une exploitation des données de la base de l'application propre aux ressources humaines. Le candidat doit ensuite adapter cette base et, enfin, rédiger du code afin de pouvoir utiliser l'API.

Le **troisième dossier** porte, dans un premier temps, sur les conditions (matérielles, logicielles et protocolaires) d'accès à un *cloud* public. Il propose ensuite une réflexion sur le bien fondé d'une sauvegarde locale de données stockées dans le nuage. Il se termine avec un état de l'art de la surveillance des éléments constitutifs d'une infrastructure publique dans le *cloud*.

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, LTF, la problématique générale est la mise en place d'un magasin de données (datamart) afin d'améliorer le ciblage marketing des clients.

Le premier dossier porte sur les enjeux stratégiques, organisationnels et techniques du projet. La première question portait sur les enjeux de la “Business Intelligence” pour l’entreprise. Les candidats ont globalement bien présenté les enjeux techniques et généralement fait le lien avec la notion de système d’information décisionnel. Cependant, ils ont rarement analysé les enjeux stratégiques et organisationnels de la BI et, si tel était le cas, cette analyse se bornait au seul cas du projet datamart, alors que la question invitait à penser l’enjeu de l’intelligence des données plus globalement. La deuxième question demandait d’identifier les leviers d’actions stratégiques, organisationnels et techniques pour tenter de garantir une bonne qualité des données. La notion de qualité des données a globalement été comprise, mais l’énumération de ses critères d’appréciation n’a pas toujours été présentée. Là aussi, des leviers techniques ont plus aisément été cités que des leviers organisationnels ou stratégiques. Dans la troisième question, les candidats devaient présenter les différents textes réglementaires en matière de gestion des données d’entreprise, puis analyser dans quelle mesure ils doivent être pris en compte dans le cadre du projet. La plupart des candidats ont identifié le RGPD et ont montré des connaissances sur ce texte. En revanche, trop peu de candidats connaissent les initiatives plus récentes de l’Union européenne évoquées dans une annexe du sujet. L’analyse de la pertinence et des conséquences de ce texte pour le projet du cas a peu souvent été réalisée par les candidats ou de manière trop superficielle. La quatrième question interrogeait les bénéfices et les contraintes organisationnelles des logiciels de gestion de la relation client (GRC ou CRM). Les candidats ont globalement fait le lien avec la notion de progiciel de gestion intégré, et ont détaillé les bénéfices et contraintes organisationnelles de ces progiciels, mais sans contextualisation au domaine commercial et marketing.

Le deuxième dossier du cas a conduit une majorité des personnes candidates à proposer un schéma représentant les éléments constitutifs du réseau local de l’organisation. Cela a été l’occasion de démontrer des connaissances sur le fonctionnement global d’un réseau informatique. Certaines personnes sont restées trop vagues ou trop détachées du cas étudié et n’ont pu citer que quelques généralités sur le fonctionnement d’un réseau local sans se montrer capables d’expliquer la cohérence globale. Même si la deuxième question a été globalement bien traitée (les mécanismes de cryptographie asymétrique étaient globalement bien maîtrisés), ici encore il a été difficile d’obtenir des personnes candidates qu’elles argumentent sur le bien-fondé d’un tel mécanisme dans le cas précis qui était étudié. La troisième question qui traitait des mécanismes de détection des intrusions a été généralement bien abordée.

Le troisième dossier du cas LTF permettait d’étudier les données et traitements afin de répondre aux besoins d’analyse du groupe dans sa fonction de ciblage commercial.

La première question demandait au candidat de modéliser un diagramme décrivant le processus de création d’une campagne marketing. Les candidats ont dû choisir la modélisation la mieux adaptée de leur point de vue. Ces derniers ont souvent proposé des solutions pertinentes.

La deuxième question demandait au candidat d’écrire une première requête SQL qui retrouvait la région ayant le plus d’abonnements pour un secteur donné. La seconde requête amenait le candidat à réaliser des restrictions sur un calcul d’écart de dates. 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 agrégats SQL. La maîtrise de la manipulation des dates n’a que rarement été démontrée.

La troisième question portait sur l’identification de données pertinentes en vue de la construction d’un indicateur de ciblage marketing. Trop peu de candidats ont su démontrer leur capacité à exploiter le contenu des annexes pour répondre à ce besoin.

La quatrième question s’appuyait sur la troisième et demandait d’implémenter, dans un langage laissé au choix, une méthode permettant d’extraire les données nécessaires à la construction de l’indicateur puis de générer un fichier d’export en vue d’une intégration dans un *datamart*. Rares sont les candidats ayant répondu ne serait-ce qu’en maîtrisant les grandes étapes de cette implémentation.

Le deuxième cas, SPORTICOM, avait pour thème le développement d'une application de génération d'images de football basée sur l'intelligence artificielle.

Le premier dossier demande au candidat d'analyser les enjeux techniques et organisationnels, ainsi que les risques du projet IAfoot. Les problématiques éthiques soulevées par le projet et les conditions de l'adoption de la solution par les utilisateurs sont également interrogées..

La première question portait sur les enjeux techniques et organisationnels du projet. Les candidats ont généralement identifié de nombreux enjeux pertinents. Toutefois, certains candidats ont parfois eu des difficultés à distinguer clairement les enjeux techniques des enjeux organisationnels.

La deuxième question demandant d'analyser les déterminants de l'adoption de la solution en s'appuyant sur des modèles théoriques de l'adoption des technologies. Les candidats ont généralement su présenter un modèle théorique. Toutefois, la bonne application de ce modèle pour interpréter le cas a généralement été décevante.

Dans la troisième question, il s'agissait de réaliser une analyse de risques du projet et de proposer des mesures préventives et correctives. La notion de risque et les dimensions du risque d'un projet en systèmes d'information sont assez bien maîtrisées par les candidats. En revanche, de nombreux candidats n'ont pas répondu à la seconde partie de la question sur la proposition de mesures préventives et correctives.

Enfin, la dernière question demandait aux candidats de présenter les problématiques éthiques soulevées par ce projet. Les candidats ont parfois eu des difficultés à distinguer les aspects juridiques et les aspects éthiques.

Le deuxième dossier du cas SPORTICOM interrogeait principalement la modélisation et la programmation.

Dans une première question, le candidat devait modéliser les données de l'application de génération d'images personnalisées de haute qualité. 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 code de chargement des données 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 aux atouts et les limites de deux méthodes d'extraction de données. Cette question a été globalement bien traitée par les candidats.

Le troisième dossier du cas SPORTICOM interrogeait en premier lieu sur l'indispensable séparation des données de chacun des clients de la SEN appelée en renfort. Les réponses des personnes candidates sont généralement restées dans un premier temps dans le domaine très général de la séparation des flux réseaux et il a fallu insister durant la phase de questionnement pour obtenir (rarement) une réflexion plus profonde et plus ciblée sur le cas tel qu'il se présentait, avec ses particularités. La deuxième question a été globalement bien traitée mais elle a tout de même permis de distinguer des personnes qui n'avaient qu'une connaissance superficielle et théorique des concepts en opposition avec d'autres personnes qui avaient une réelle compréhension des tenants et aboutissants des technologies présentées. La troisième question avait trait à des notions de cybersécurité des données et la commission d'interrogation se réjouit de constater que l'ensemble des candidats s'est emparé de cette question devenue centrale dans les cursus de formation en informatique.

Le troisième cas, EXPERTCONSEIL, traite d'une double problématique d'intégration des systèmes applicatifs et d'amélioration de la qualité des données.

Le premier dossier du cas interroge la notion de qualité des données et d'intégration des systèmes applicatifs, et demande au candidat de poursuivre la réflexion sur une analyse de risques du projet portant sur la qualité des données des projets clients. Ce premier dossier se termine par une analyse de la pertinence du recours du cabinet aux méthodes agiles pour réaliser les projets de ses clients.

La première question demandait d'identifier les différentes dimensions de la qualité des données, en s'appuyant sur des travaux d'auteurs de théories en management des systèmes d'information et d'analyser ces dimensions dans le cadre du projet DataQue Quality. Les candidats ont souvent confondu les notions de qualité des données et de sécurité des données, et ont généralement mélangé leurs dimensions respectives dans leur réponse. Peu de candidats ont mentionné des auteurs.

La deuxième question invitait à présenter les différences entre les notions d'intégration et de fédération des systèmes d'information et d'en déduire la situation du cas Expertconseil. Cette question a globalement été bien traitée par les candidats. Certains candidats ont toutefois eu des difficultés à appliquer leurs connaissances pour interpréter la situation du cas Expertconseil.

Dans la troisième question, il s'agissait de réaliser une analyse de risques du projet DataQue Quality et de proposer des mesures préventives et correctives. La notion de risque et les dimensions du risque d'un projet en systèmes d'information sont assez bien maîtrisées par les candidats. En revanche, de nombreux candidats n'ont pas répondu à la seconde partie de la question sur la proposition de mesures préventives et correctives.

Enfin, la dernière question demandait de présenter les principes qui structurent les méthodes agiles et d'analyser leurs limites dans le cadre des projets qu'Expertconseil mènent avec ses clients. Les méthodes agiles sont bien connues des candidats, mais là aussi les candidats ont parfois des difficultés à mobiliser leurs connaissances pour analyser pertinemment la situation présentée dans le cas.

Le deuxième dossier du cas Expertconseil interrogeait les candidats sur une application de gestion des données des ressources humaines de l'entreprise.

Dans une première question, il était attendu d'éprouver le modèle de données fourni, via deux requêtes SQL. Il est apparu que les fondamentaux de l'interrogation de base de données relationnelle étaient loin d'être maîtrisés par l'ensemble des candidats.

La deuxième question du dossier portait sur l'adaptation du modèle de données à de nouveaux besoins de gestion. Force est de constater que les fondamentaux de modélisation sont loin d'être maîtrisés par la majorité des candidats, alors qu'il s'agit de connaissances et compétences essentielles au domaine d'étude de cette option du concours.

La troisième question du dossier portait sur l'écriture de code permettant la transformation des données de la paie afin de pouvoir utiliser une API. La maîtrise des fondamentaux de programmation n'ont que rarement été démontrés par les candidats. Ces questions de rédaction de code ont été fortement discriminantes car trop souvent non traitées.

La quatrième question invitait le candidat à présenter un type d'API particulier. Cette question a été globalement bien traitée par les candidats.

Le troisième dossier du cas EXPERTCONSEIL interrogeait les candidats sur les bonnes pratiques de mise en relation d'un réseau local d'entreprise avec des applications hébergées chez un fournisseur de service *cloud* public. Les membres de la commission d'interrogation ont pu constater que la connaissance de ce genre d'architecture était généralement absente ou trop parcellaire. Pour compenser cet état de fait, la deuxième question revenait sur des considérations finalement assez classiques de sauvegarde. Si les personnes candidates étaient unanimement convaincues du caractère indispensable de sauvegardes, nombreuses étaient celles qui n'ont pas su expliquer la mise en œuvre pratique d'un plan dans ce domaine. La troisième question portait sur les possibilités de surveillance (ou *monitoring*) d'une infrastructure publique dans le *cloud*.

Malheureusement, une majorité des personnes interrogées n'avaient que des notions très fragmentaires quant à ce domaine d'action (les outils et protocoles ont rarement été cités, leur fonctionnement jamais clairement décrit).

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. De plus, de manière transversale, un souci particulier pour la cybersécurité doit être montré, tant ce sujet est devenu central aujourd'hui. 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 inmanquablement 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 attribué 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 attribuées. 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.

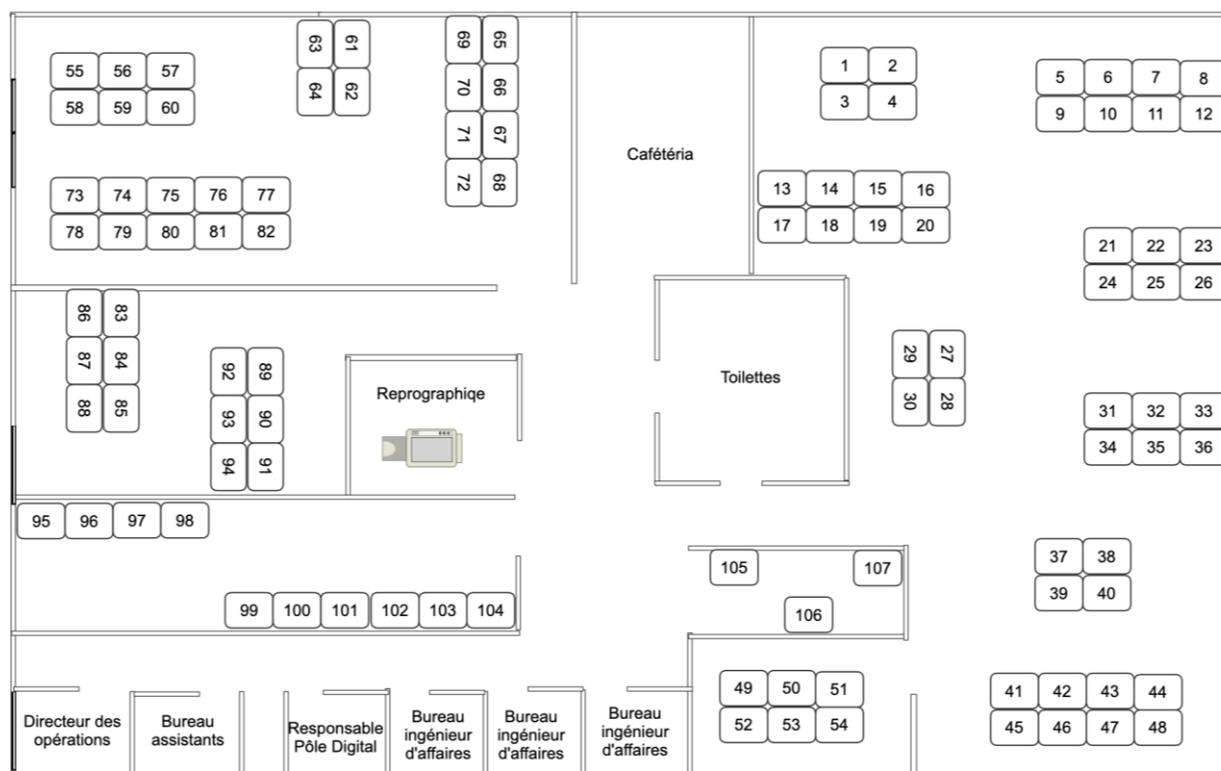
Ainsi, cette situation a engendré des impacts négatifs non négligeables en termes économiques et humains.

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

▶ S16 S17 S18 S19 +

Extrait du fichier Excel de réservation des bureaux 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 réhivitoire.

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 2024 :

Distribution des notes		
Nombre de candidats auditionnés	8	8
Moyenne	8,75	8,25
Note la plus élevée	19,00	16
Note la plus basse	1	1
Écart-type	7,17	6,8
Répartition des notes en effectifs		
Inférieures à 5	3 (37,5%)	2(25%)
Comprises entre 5 et moins de 10	2 (25%)	3 (37,5%)
Comprises entre 10 et moins de 14	1 (12,5%%)	2 (25%)
Égales ou supérieures à 14	2 (25%%)	1 (12,5%)

Lors de cette épreuve orale d'option, épreuve de cas pratique en Production de services (option assurance et banque), les sujets sont suffisamment transverses aux activités de banque et d'assurance pour que les candidats fassent valoir leurs connaissances et compétences en approfondissant la problématique sous l'angle correspondant à leur expérience professionnelle ou d'enseignement.

En fin d'épreuve, est posée à chaque candidat une question sur le partage des valeurs de la République.

Des 9 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 16.

1. Attendus de l'épreuve :

Cette épreuve requiert des compétences académiques et opérationnelles dans les 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.

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.

2. 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, 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 formative.

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 application. 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 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, 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 telle ou telle 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. Dans certains cas, 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 observe que la plupart des candidats ont pris en compte que le management, s'il peut contribuer à alimenter la réflexion, n'est pas la matière de cette épreuve. 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 conseillé 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 public (le jury, en tant qu'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.

Concernant 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 sujet 1 demandait de réfléchir au rôle que peuvent jouer les banques et les assureurs dans le financement de la transition énergétique. Un kit de formation à destination des directeurs d'agence devait être proposé pour accompagner les conseillers dans la commercialisation de l'offre de fonds solidaires, responsables et verts.

Les meilleurs candidats ont démontré une excellente connaissance de l'assurance-vie (supports, risques, rémunération, fiscalité en cas de vie ou de décès), de la finance durable – critères extra financiers ou ESG, taxonomie européenne des activités économiques durables, règlement SFDR (*sustainable finance disclosure regulation*), évolution du label ISR - des obligations du conseiller au regard des préférences de durabilité de l'épargnant. Ils ont pu illustrer les enjeux de la transition énergétique et de son financement pour les assureurs (coût des cat'nat, assurabilité des risques...), expliciter le rôle des autorités administratives indépendantes (ACPR, AMF) pour encadrer l'offre et les pratiques commerciales, intégrer la réglementation MIF2 dans leur analyse.

Le sujet 2 interrogeait la gestion des risques en tant qu'enjeu majeur pour le secteur de la banque assurance. Le cadre technique, réglementaire, sociétal et managérial de développement d'une culture du risque dans les groupes de banque et d'assurance devait être étudié. Le jury attendait une réflexion approfondie sur les enjeux de la gestion des risques en assurance et banque, pour la

stabilité financière, la protection des clients, la conformité réglementaire, la prévention de la réputation, l'optimisation du rendement : la notion de risque, les concepts théoriques liés à la maîtrise des risques, mais aussi les pratiques et techniques – tant en banque qu'en assurance, 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, réassurance, modes alternatifs de couvertures des risques, catégories de risques et modalité de leur évaluation prudentielle ...

Les meilleurs candidats sont ceux qui ont pu proposer une cartographie cohérente des risques couvrant les deux secteurs et l'illustrer (contrepartie, marché, opérationnel, liquidité, réglementaire, souscription...). Ils ont aussi pu expliciter les bonnes pratiques en matière de sélection et de suivi des risques bancaires et assurantiels, de la politique de risque (incluant la gestion du capital) au pilotage des risques (gestion actif/passif, transfert de risques, stress tests) en passant par la prise de risques (notamment la souscription) et le suivi (gestion de portefeuille, provisionnement, calculs de solvabilité...). Ils ont fait la preuve de leur culture du secteur en illustrant très précisément les évolutions technologiques (big data, IA, blockchain...) modifiant les pratiques des banques et assureurs en matière de gestion des risques, mais aussi, les évolutions financières (complexification des produits financiers, diversification des sources de financement) et réglementaires (exigences de fonds propres, transparence, protection des consommateurs...).

Exemple de sujet :

Contexte : vous êtes le responsable des risques dans un grand groupe français de bancassurance. Les directeurs d'agence et les animateurs commerciaux qui accompagnent les conseillers vous ont fait remonter des difficultés pour les nouveaux embauchés à acquérir une véritable « culture du risque » malgré les modules de formation à distance proposés aux équipes opérationnelles.

Vous préparez donc une intervention en présentiel sur la problématique suivante :

En quoi la gestion des risques est-elle un enjeu majeur pour le secteur de la banque assurance ?

Travail à faire :

Vous commencez par répondre aux questions suivantes puis répondez à la problématique :

- 1- Proposez une typologie /cartographie des risques dans les secteurs de la banque et de l'assurance en illustrant vos propos par des exemples concrets et différenciés en fonction des modèles d'affaires.
- 2- Identifiez les bonnes pratiques en matière de sélection et de suivi des risques bancaires et assurantiels.
- 3- Présentez les évolutions, notamment technologiques, financières et réglementaires, qui modifient les pratiques des banques et assurances en matière de gestion des risques.