



**MINISTÈRES
ÉDUCATION
JEUNESSE
SPORTS
ENSEIGNEMENT
SUPÉRIEUR
RECHERCHE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Direction générale des ressources humaines

RAPPORT DU JURY

SESSION 2025

Concours : Agrégation interne et CAER-PA

Section : Economie et gestion

Rapport de jury présenté par : Eric Cayol, président du jury

SOMMAIRE

Statistiques du concours.....	3
Observations générales sur la session 2025	4
Épreuves d'admissibilité	6
Dissertation sur le management.....	6
Exploitation pédagogique d'un thème.....	18
Épreuves d'admission	63
Exposé à partir d'un dossier documentaire fourni au candidat.....	63
Étude de cas pratique dans la spécialité correspondant à l'option choisie.....	100

La définition des épreuves du concours est disponible à la page :

<https://www.devenirenseignant.gouv.fr/cid98740/les-epreuves-de-l-agregation-interne-et-du-caerpa-section-economie-et-gestion.html>

Le programme du concours de la session 2026 est disponible à la page :

<https://www.devenirenseignant.gouv.fr/les-programmes-des-concours-d-enseignants-du-second-degre-de-la-session-2026-1496>

Les sujets des épreuves écrites de la session 2025 sont disponibles à la page :

<https://www.devenirenseignant.gouv.fr/sujets-et-rapports-des-jurys-agregation-2025-1435>

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

STATISTIQUES DU CONCOURS SESSION 2025

Tableau 1 : évolution globale sur les neuf dernières années

	2025	2024	2023	2022	2021	2020*	2019	2018	2017
Nombre de postes	53	52	53	55	57	59	59	59	59
- public	45	45	46	46	46	46	46	46	46
- privé	8	7	7	9	11	13	13	13	13
Nombre d'inscrits	1024	1041	1054	998	1103	1167	1091	1194	1201
- public	889	917	925	864	952	974	979	1008	1010
- privé	135	124	126	134	151	151	172	186	191
Nombre de présents (aux deux épreuves)	553	515	521	462	478	508	478	482	487
- public	482	458	450	400	407	426	407	391	405
- privé	71	57	71	62	71	82	71	91	82
Nombre d'admissibles	119	116	118	110	116	122	120	124	119
- public	103	101	102	102	102	103	103	101	101
- privé	16	15	16	8	14	19	17	23	18
Nombre d'admis	53	52	53	52	56	59	54	58	59
- public	45	45	46	46	46	46	46	46	46
- privé	8	7	7	6	10	13	8	12	13
Nombre d'inscrits sur liste complémentaire	4								
- public	3								
- privé	1								
Barre d'admission									
- public	9,13	8,75	9,5	9,38	9,50	11,38	09.81	9,94	10
- privé	9	8,25	9,06	9,00	9,88	10,13	09.13	9,25	9,75

*Session sans épreuves d'admission

En 2025 des candidats ont été admis sur liste complémentaire

Tableau 2 : ventilation par option (épreuve de spécialité)

2025	A	B	C	D	E	Total
Nombre de présents	38	11	57	1	5	112
- public	35	8	52	1	5	101
- privé	3	3	5	0	0	11
Nombre d'admis	17	4	29	1	2	53
- public	14	3	25	1	2	45
- privé	3	1	4	0	0	8
2024	A	B	C	D	E	Total
Nombre de présents	35	19	58	1	3	116
- public	30	16	51	1	3	101
- privé	5	3	7	0	0	15
Nombre d'admis	18	5	27	0	2	52
- public	16	4	23	0	2	45
- privé	2	1	4	0	0	7
2023	A	B	C	D	E	Total
Nombre de présents	42	22	47	2	4	117
- public	33	20	43	2	3	101

- <i>privé</i>	9	2	4	0	1	16
Nombre d'admis	15	12	23	1	2	53
- <i>public</i>	11	11	22	1	1	46
- <i>privé</i>	4	1	1	0	1	7

OBSERVATIONS GÉNÉRALES SUR LA SESSION 2025

Le concours de l'agrégation interne vise à promouvoir des personnels qui disposent d'une expertise scientifique, didactique et pédagogique dans le champ de l'économie et gestion.

Ce rapport de jury a été élaboré par l'ensemble des membres du jury, afin de rendre compte du déroulement de la session et de prodiguer des conseils aux personnes qui se préparent au concours.

La session 2025 s'inscrit dans la continuité des années précédente, avec une stabilisation du nombre de personnes inscrites au concours. Le nombre de candidates et de candidats pour les options D et E reste faible, alors que les possibilités d'enseigner les spécialités concernées sont largement ouvertes. La thématique de production de services actuellement proposée pour l'option E a porté sur la spécialité transports et logistique, qui sera proposée pendant quatre ans. De même, le nombre de candidats à l'option B est en constante diminution, alors que cette spécialité offre de nombreuses perspectives aux lauréats du concours.

Le nombre de postes offerts à la session 2025 étant proche de celui de la session 2024, avec un nombre de présents équivalent, il a été possible de porter le nombre d'admissibles à 119, soit une sélectivité équivalente à l'année précédente. La barre d'admissibilité était légèrement supérieure à celle de l'année précédente. L'admission a ensuite permis de pourvoir les 45 postes du public, et les huit postes du privé. En ce qui concerne la ventilation par spécialité, l'option C a le plus de personnes admises tandis que le nombre d'admis en option B connaît une stabilité cette session, en dépit d'une baisse importante du nombre d'admissibles. Le nombre d'admis en option A reste stable. Un candidat a été admis pour l'option D et l'option E reste stable avec deux candidats admis. Il est à noter que pour la première fois il a été possible d'inscrire des candidats sur liste complémentaire.

Se préparer au concours nécessite d'approfondir les concepts et les techniques du champ de l'économie et gestion, d'en suivre l'actualité ainsi que les débats scientifiques et sociaux qui irriguent les disciplines concernées. Le jury attend des candidates et des candidats des réponses aux questions posées ou encore des propositions mobilisant à bon escient les éléments théoriques et pratiques pertinents selon une approche personnelle et non formatée, témoignant de capacités d'analyse au niveau attendu. Ainsi aux épreuves d'admissibilité comme d'admission, les propositions non contextualisées ou encore la présentation de catalogues de théories ou de technologies, en partie hors sujet sont sanctionnées.

Il est, une nouvelle fois, opportun de rappeler que la réussite au concours interne de l'agrégation est liée à la qualité de la préparation à **chacune** des épreuves présentées. La réduction des moyens académiques consacrés à l'accompagnement de cette préparation est probablement un des éléments explicatifs de la baisse des performances constatée depuis quelques années. En revanche, la stabilité du nombre de postes offerts au concours interne de l'agrégation devrait encourager les candidates et les candidats potentiels à se mobiliser pour faire cet effort de mise à jour de leurs savoirs scientifiques mais aussi d'introspection sur leurs pratiques pédagogiques. D'une façon générale, le jury note que les candidates et les candidats lisent insuffisamment d'ouvrages ou de revues scientifiques (au sens académique du terme). Le recueil d'informations partielles et pas toujours approfondies sur internet, de plus en plus fréquent, ne peut pas remplacer pas l'effort de fond pour consolider et actualiser les acquis nécessaires pour la réussite à ce concours de recrutement de haut niveau.

L'usage des supports numériques pendant le temps de loge est entré dans les pratiques. Le jury note la bonne appropriation par les candidates et les candidats de l'outil numérique dans les exposés oraux, améliorant la communication et le contenu des présentations. Cette montée en compétence n'est pas encore aboutie : on pourrait s'attendre à une utilisation qui va au-delà de l'outil de présentation, par exemple en mobilisant le tableur pour faire de la simulation. Néanmoins il faut veiller à ce que cette

extension de l'usage du numérique ne conduise pas à des standardisations de présentations orales pré-formatées, répondant mal aux spécificités des sujets proposés et ne conduisent pas à privilégier la forme sur le fond.

Il serait utile que les candidates et les candidats distinguent mieux la dimension didactique, liée aux savoirs disciplinaires, et la dimension pédagogique liée à la mise en œuvre de la transmission des savoirs au sein d'une classe. Cela devrait les conduire à s'interroger davantage sur le repérage des d'obstacles présents dans les savoirs eux-mêmes, afin d'aider l'élève à les surmonter grâce à une stratégie didactique adaptée à chaque public. Une telle maîtrise didactique demande une vraie maîtrise des concepts des différents champs de l'économie et gestion, indispensable au niveau de l'agrégation. Trop de copies, ou de présentations orales présentent des développements qui relèvent de la technique pédagogique, voire de la logistique d'organisation de la salle de classe, en occultant toute dimension didactique.

La préparation des candidates et des candidats au concours doit les conduire à réinterroger les savoirs disciplinaires accumulés tout au long de leurs études. La préparation au concours interne offre l'opportunité d'un travail d'approfondissement et d'actualisation visant à replacer les concepts dans leur contexte économique et social d'émergence et dans l'espace théorique qui a généré leur apparition. Cette plus grande maîtrise scientifique et épistémologique constitue le socle sur lequel une authentique réflexion didactique peut s'ancrer et s'épanouir. Cet investissement didactique de la part de l'enseignante ou de l'enseignant s'avère toujours profitable aux élèves, en particulier au moment de la certification. De ce point de vue, l'évaluation fondée sur une approche par compétences gagne de l'ampleur dans l'ensemble de la sphère éducative et que cette évolution ne peut pas être ignorée des candidates et des candidats au concours de l'agrégation.

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

Eric Cayol

EPREUVES D'ADMISSIBILITE

Première épreuve : dissertation sur le management

Durée : 5 heures : Coefficient : 1

SUJET : Travail hybride et efficience organisationnelle

STATISTIQUES

Nombre de copies corrigées	550
Moyenne	5,43
Écart type	3,44
Note minimale	0
Note maximale	18
Répartition des notes en effectifs	
Inférieures à 5	282
Comprises entre 5 et moins de 10	196
Comprises entre 10 et moins de 14	61
Égales ou supérieures à 14	11

COMMENTAIRES SUR LE TRAITEMENT DU SUJET PAR LES PERSONNES CANDIDATES

OBSERVATIONS SUR LE FOND

Le jury rappelle l'importance de la gestion du temps de l'épreuve pour s'assurer que la copie soit achevée. Certaines copies ont un développement incomplet (par exemple, la seconde partie n'est pas rédigée et seul le plan est apparent), d'autres n'ont pas de conclusion, ce qui est sanctionné.

D'une manière générale, la plupart des copies proposent une introduction avec des définitions, une tentative de problématisation et un plan. Nous relevons ici un certain nombre d'erreurs à éviter.

Quelques copies n'étaient qu'une longue introduction de deux ou trois pages. Elles sont pénalisées car ne répondent pas à l'exercice mais surtout ne donnent pas à voir la progression d'une pensée structurée autour d'une problématique à adresser.

L'accroche

Le jury note qu'une majorité des copies font l'effort de proposer une accroche. Cependant, elles présentent souvent deux écueils majeurs : (1) trop généralistes, à telle point qu'elles pourraient être plaquées quel que soit le sujet ; (2) trop éloignées du sujet. Une bonne accroche doit être spécifique au sujet et pas trop longue. Elle doit permettre d'illustrer la complexité du thème à traiter, une tension ou un angle d'attaque du sujet. Un exemple concret, un chiffre clé ou encore une citation peuvent être des bonnes accroches. Toutefois, il faut être vigilant à ne pas plaquer un de ces éléments appris par cœur qui n'aurait pas de lien avec le sujet. A titre exemple, des copies commençaient avec une accroche sur l'intelligence artificielle, sans aucun lien avec le sujet. Nous rappelons que l'accroche n'est pas ornementale, elle sert à entrer dans le sujet. Il est donc impératif que le lien soit fait entre l'accroche et la suite de l'introduction. Un trop grand nombre de copies mettent une accroche pour respecter les codes de l'exercice de dissertation mais ne l'exploitent pas ensuite. Enfin, l'originalité de l'accroche peut séduire le jury mais elle constitue aussi une prise de risque. Des accroches du type non sérieuses (tentative d'humour, parole de chanson etc...) et non à propos sont à bannir.

La définition des termes du sujet

Toutes les copies fournissent un effort plus ou moins réussi de définition des termes du sujet. Toutefois il convient de relever quelques problèmes rencontrés :

- (1) **Méconnaissance du concept de « travail hybride ».** De nombreuses font état d'un manque de connaissance du concept de travail hybride. Il a été observé que de nombreuses copies ne connaissaient pas cette notion de travail hybride. Les membres de jury ont fait preuve d'ouverture dans les définitions qui étaient proposées. En effet, certaines copies faisaient des propositions autour de l'hybridité du travail sous différentes formes. Ex : salariat versus entrepreneuriat. Bien que cela ne corresponde pas à la conceptualisation académique du travail hybride, ces copies n'ont pas été pénalisées outre mesure. Toutefois, elles sont souvent tombées dans l'écueil consistant à ne pas avoir pas un plan qui corresponde à la définition retenue. Une définition trop large rendait difficile la construction d'un développement cohérent. Une copie qui n'avait pas la bonne définition pouvait cependant avoir être valorisée au regard des éléments théoriques mobilisés. Toutefois, cela n'a été que marginal en raison des difficultés de traitement du sujet.
- (2) **Absence de définition de l'efficacité organisationnelle.** Bien que la majorité des copies aient fait l'effort de proposer une définition correcte de l'efficacité organisationnelle, certaines l'ont complètement occultée de l'introduction. Cela s'est traduit par une absence du traitement de l'efficacité organisationnelle, non seulement dans la problématisation mais aussi dans le développement. Ce biais s'est même parfois retrouvé dans les copies qui avaient pourtant pris le temps de définir l'efficacité organisationnelle. Il convient donc de rappeler l'importance de travailler l'ensemble des concepts du sujet et de ne pas se focaliser sur celui qui serait perçu comme important. C'est bien un travail de mise en tension des deux concepts qui permettait d'aboutir à un traitement complet du sujet.
- (3) **Absence de théorisation.** Certaines copies ne mobilisent aucun auteur pour accompagner ce travail de définition. Cela amène bien souvent à un manque de nuances et de solidité du propos.

La contextualisation

L'introduction manque trop souvent d'éléments de contextualisation. En particulier, le jury a été très surpris d'un manque de connaissances sur l'actualité économique, politique, juridique, sociale, organisationnelle sur les questions liées au travail hybride. Intégrer ces éléments en introduction

permet d'illustrer le propos, de construire la pensée et d'offrir une analyse multidimensionnelle capable de mettre en avant des tensions. En particulier, des exemples concrets de l'actualité viennent supporter le travail de conceptualisation et mettre en exergue des potentielles tensions qui pourront ensuite être portées par la problématisation.

La problématisation

La quasi-totalité des copies tentent de proposer une problématique. Toutefois, une grande majorité d'entre elles ne parvient pas à proposer une démarche analytique aboutissant à une problématique pertinente. Un enchaînement de questions très variées, non reliées entre elles, voire parfois non pertinentes au regard du sujet, ne constitue pas en tant que tel une problématisation. Par ailleurs, nous rappelons que reformuler le sujet sous forme de question ne constitue pas non plus une problématique acceptable. Le jury recommande d'éviter de tomber dans le piège des questions « dans quelle mesure » ou « comment » qui ne seraient que des reformulations du sujet et qui ne répondraient pas à l'exigence de proposer un angle d'analyse personnel justifié.

Pour rappel, la problématisation consiste en une mise en lumière des tensions sous-jacentes au sujet. Elle est un pivot entre l'introduction et le développement.

Il est rappelé que la problématique doit inclure les mots clés du sujet. Il est regrettable qu'un grand nombre de copies fasse fi de la notion d'efficience organisationnelle dans la problématisation.

D'une manière générale, l'introduction ne doit pas être trop longue. Certaines copies ont créé de la frustration chez le jury avec des introductions très longues et des développements expéditifs. Cela laisse à penser que toutes les connaissances avaient été mises en introduction, laissant peu de matière pour la suite. Il est important de bien penser à l'équilibre de la copie qui atteste d'une capacité à avoir une démarche analytique structurée.

Développement

En raison des lacunes précitées dans l'introduction et la problématisation, un trop grand nombre de copies passent à côté du traitement du sujet.

- (1) **Une définition du travail hybride trop large amenant à un traitement fourre-tout du sujet.** Comme évoqué, le jury a accepté des définitions plus larges de la notion de travail hybride. Toutefois, cela s'est souvent traduit par un développement fourre-tout, sans fil rouge, où la copie se transforme en une accumulation de théories connues sans lien fait entre celles-ci.
- (2) **Un décalage entre la définition de l'introduction et celle in fine utilisée dans le développement.** De nombreuses copies n'utilisent pas la définition posée en introduction pour le travail hybride. En effet, dans le développement elles s'affranchissent de cette contrainte pour restreindre ou élargir la définition à leur convenance. Cela n'est pas acceptable. Il convient rappeler l'importance de la cohérence des choix tout au long de la copie.
- (3) **Un traitement partiel du sujet.** Certaines copies font totalement fi de la notion d'efficience organisationnelle. D'autres l'utilisent de manière superficielle. Il convient donc de rappeler qu'il ne suffit pas de mettre efficience organisationnelle dans le titre d'une partie ou sous-partie pour dire que la copie intègre la notion. En effet, il faut que dans l'argumentation proposée, l'on retrouve effectivement une réflexion autour de cette efficience organisationnelle et une réponse à sa mise en tension avec le travail hybride.
- (4) **Une incohérence grave entre la problématique et l'argumentation.** Certains plans et argumentations proposés ne répondent pas du tout à la problématique initialement posée. La copie doit garder la problématique en fil rouge et s'assurer que chaque sous-partie soit toujours en accord avec celle-ci.

- (5) **Un traitement disciplinaire du sujet.** Chaque année, dans de nombreuses copies, les théories et exemples mobilisées renvoient à une discipline (bien souvent la spécialité choisie en option) telle que le marketing, les ressources humaines ou la comptabilité. Cette année, ce biais a pu se retrouver dans quelques copies qui proposaient un traitement du sujet axé sur la gestion des ressources humaines. Le jury rappelle qu'il s'agit d'une épreuve de management. Les approches issues des disciplines pré-citées ne sont pas à exclure totalement. Elles peuvent être très pertinentes. La focalisation sur une seule discipline traduit une méconnaissance des théories en management mais également un manque de recul dans le traitement du sujet.
- (6) **Un calque de plans prêt-à-l'emploi.** Le jury déplore l'utilisation de plans systématiques qui auraient été travaillés dans la préparation au concours. Si cela peut sembler rassurer, il s'agit d'un véritable piège. La copie risque de passer à côté du sujet car le plan retenu est celui permettant de traiter un autre sujet qui bien qu'il puisse être proche, reste différent. Il enferme la pensée dans un plan peu adapté et ne permet pas la mobilisation de connaissances pertinentes. Il ouvre la porte aux hors-sujets. Enfin, il remet en question la capacité à analyser et construire une argumentation avec une progression qui est pourtant au cœur de l'évaluation. A titre d'exemple, nous avons cette année eu affaire à des plans calqués qui étaient initialement conçus pour un sujet sur l'IA et non pas sur le travail hybride. Cela amène donc à des complets hors-sujets.
- (7) **Le catalogue de théories.** L'objectif d'une dissertation d'agrégation n'est ni d'écrire une histoire de la pensée, ni de gagner des points en citant un maximum de noms d'auteurs. Tous les auteurs de la littérature ne sont pas à mobiliser. Le jury ne note pas en fonction du nombre de théories. Il attend trouver dans la copie suffisamment d'auteurs pour attester des connaissances théoriques. Ces auteurs doivent être mobilisés à bon escient. Il ne s'agit pas de juste citer un nom accolé à un concept pour montrer que l'on a des connaissances. Les auteurs sont des ressources sur lesquelles s'appuyer pour construire une argumentation. Il faut donc les maîtriser suffisamment pour mobiliser le contenu de leurs travaux. Le jury attend à la fois des auteurs classiques et des auteurs modernes. Sur ces derniers, de nombreuses copies font preuves de lacunes. Cela ne pardonne pas sur un sujet comme celui-ci qui est d'actualité et dont les développements théoriques récents sont cruciaux. Le jury tient donc à rappeler qu'il préfère avoir moins de théories mais mieux mobilisées (maîtrise du contenu et mise en lien avec le sujet). Il faut rappeler également que le jury n'est pas naïf et repère facilement les inventions dans les copies. Quelques copies se sont montrées très créatives pour inventer des auteurs, des dates ou encore des exemples. Elles ont été lourdement sanctionnées.
- (8) **L'absence de théories.** Si certaines copies commettent l'erreur de se transformer en catalogues, d'autres n'en présentent que très peu voire aucun. Accoler des exemples et des prises de positions personnelles sans soubassement théorique n'est pas acceptable. Il s'agit d'un exercice analytique académique et non pas d'une discussion de café de comptoir. Le risque est d'autant plus grand que le sujet est d'actualité, il doit donc être évité en mobilisant des auteurs et concepts pour appuyer le propos.
- (9) **Le manque criant d'exemples concrets.** Le jury attend dans la copie des illustrations concrètes pour accompagner l'argumentation. En particulier, des exemples issus du monde de l'entreprise sont attendus. En fonction de la pertinence par rapport à l'argumentation et au sujet des exemples issus des politiques publiques ou du monde associatif peuvent être aussi intéressants. Cela montre que la personne s'intéresse à l'actualité, est en capacité d'illustrer et de contextualiser un sujet théorique.

La construction intellectuelle d'un fil de pensée présentant des points de vue variés est le premier élément important pour le jury afin que la personne candidate prouve sa capacité future à montrer la richesse ainsi que les débats du management à ses élèves et/ou étudiants.

Enfin, nous rappelons que le concours est sérieux et que les copies qui se moquent ouvertement du concours ou des membres du jury sont à bannir. En particulier, les blagues, les citations hors de propos, les références fantaisistes n'ont pas leur place dans la copie.

OBSERVATIONS SUR LA FORME

Sur le plan formel, le jury tient à rappeler l'importance de la syntaxe et de l'orthographe. Certaines copies présentent de trop nombreuses fautes, voire des constructions de phrases qui ne veulent rien dire, elles en sont fortement pénalisées. Il est également nécessaire de fournir un effort sur la graphie car quelques copies sont difficiles à déchiffrer, voire illisibles.

Au regard de la structure de la copie, nous attirons l'attention sur les points suivants :

- Le **plan doit être apparent** pour structurer la copie et accompagner le lecteur.
- Les **titres doivent correspondre au contenu des parties**.
- Les titres doivent être **impactant sans devenir trop fantaisistes**.
- Les **titres ne doivent pas être trop longs** car ils servent à démontrer la capacité à synthétiser une pensée complexe, à prendre de la hauteur par rapport au contenu de la partie. Il faut ainsi éviter les titres qui font deux ou trois lignes comme il peut encore y en avoir dans les copies.
- La structure de la copie doit être particulièrement travaillée et en particulier les introductions au début de chaque partie et les transitions entre les parties.

ÉLÉMENTS INDICATIFS DE TRAITEMENT DU SUJET

Les copies qui se distinguent ont généralement une introduction qui démontre la capacité de la personne candidate à la construire, non seulement autour de la définition des termes du sujet proposé "travail hybride" et "efficacité organisationnelle" mais qui parvient aussi à montrer une cohérence et une première problématisation.

Ci-dessous sont présentées de nombreuses pistes possibles. Tous les éléments ne sont pas attendus dans une seule et même copie ! Le plan parfait et unique n'existe pas, il dépend de l'angle d'argumentation choisi et de la cohérence du développement à l'intérieur. C'est pourquoi nous ne souhaitons pas proposer un plan de correction qui servirait de modèles. Nous ne proposons donc pas un plan unique mais un certain nombre d'arguments qui pouvaient être mobilisés. La liste n'est pas exhaustive ici.

Introduction

Quelques exemples d'éléments de contexte pouvant être mobilisés :

- L'explosion du télétravail (TT) pendant la période de Covid-19 avec de nouvelles habitudes et dispositifs pris en entreprises (TT dans les conventions collectives, avenants aux contrats...).
- Des entreprises qui au sortir de la crise ont crié haut et fort leur volonté de promouvoir le travail hybride comme nouvelle organisation du travail, voire même d'accepter le 100% télétravail.
- Conséquences sur marché de l'immobilier de bureau (vacance de locaux).
- Depuis quelques mois, un retour en arrière est observé dans de nombreuses entreprises qui veulent faire revenir au bureau.
- Contexte de la « grande démission » avec 40% de main-d'œuvre mondiale qui envisage de démissionner (Sull et al, 2022).

- Modèle plébiscité par les travailleurs : selon l'étude Accenture Future of Work, 83% des travailleurs préfèrent un modèle de travail hybride.
- L'hybride plus important que le salaire : Selon IWG (2021), la majorité des travailleurs interrogés préfèrent le travail hybride à une augmentation de salaire de 10%.

Quelques exemples :

- Stellantis a lancé un grand projet « New Era of Agility » reposant sur une adoption massive des outils collaboratifs et des réunions à domicile favorisant ainsi le TT intensif.
- Microsoft : les salariés peuvent faire du travail hybride à hauteur de 50% de leur temps de travail, emploi du temps hybride négocié avec le manager. Au-delà de 50%, l'entreprise considère que c'est du bureau à domicile.
- Apple : politique hybride plus rigide. L'entreprise impose de venir les lundi, mardi et jeudi sur site obligatoirement. Cela a entraîné des contestations et démissions de salariés.
- Spotify : « Le travail n'est pas un lieu où vous allez. C'est une action que vous réalisez. » L'initiative *Work from Anywhere* incarne une approche du travail hybride sur mesure, avec un investissement pour améliorer les processus, les outils de communication et la performance des employés. L'entreprise ancre le modèle hybride dans sa culture d'entreprise. Mais elle a des limites à la liberté : obligation de travail dans la région de rattachement de son poste par exemple.
- Amazon : en 2024, l'entreprise sonne la fin de la récré en imposant, à tous, le retour complet au bureau. Objectif : fluidifier la communication. Résultat : accueil mitigé chez les employés.
- Ubisoft : octobre 2024, fin du télétravail. Résultat : trois jours de grèves des employés. Motif : sentiment de perte d'autonomie et de flexibilité dans l'organisation.

Définitions

Travail hybride :

« Le travail hybride ou l'organisation hybride du travail désignent un mode d'organisation du travail dans lequel le salarié réalise son activité de manière régulière ou occasionnelle pour partie dans les locaux de l'entreprise ou des clients de son entreprise et pour une autre partie en télétravail. Dans le cadre du travail hybride :

- le télétravail peut faire partie de l'organisation normale de travail du salarié et ainsi être réalisé à une fréquence régulière convenue entre le salarié et la hiérarchie ;
- le télétravail peut être utilisé de manière occasionnelle sur demande du salarié pour convenances personnelles ou à l'initiative de l'employeur, notamment pour répondre à des situations inhabituelles et temporaires rendant les déplacements particulièrement difficiles (par exemple : grève des transports publics, épisode neigeux, pic de pollution donnant lieu à un arrêté préfectoral de restrictions de la circulation ...) ou à des contraintes organisationnelles (problème de réseau dans l'entreprise).

Le travail hybride peut être mis en place par journée (s) ou demi-journée (s) d'un commun accord entre l'entreprise et le salarié (l'accord sera formalisé par tout moyen écrit). La direction sera libre d'accepter ou non la demande du salarié.» (**Accord du 13 décembre 2022 relatif à l'organisation hybride du travail en entreprise, [legifrance.gouv.fr](https://www.legifrance.gouv.fr)**)

Dans la littérature académique, le travail hybride renvoie également à ce mode d'organisation de travail partagé entre le travail en présentiel en entreprise et le travail à distance.

Le travail hybride ouvre de nombreuses pistes de réflexion :

- De nombreuses configurations possibles en termes d'équilibre entre présentiel et distanciel avec des combinaisons qui peuvent être différentes (ex : 50/50 du temps ; 20/80...).
- De nombreuses configurations possibles en termes d'espaces (résidence principale, résidence secondaire, bureaux partagés...).
- De nombreuses configurations possibles en termes de tâches avec certaines tâches réservées au présentiel et d'autres au distanciel.
- De nombreuses configurations pour créer/maintenir du lien social : faire venir l'équipe le même jour sur place, activités informelles de team building...
- De nombreuses configurations quant à l'articulation des différents niveaux micro/méso/macro. Ex : le TT décidé au niveau individuel, de l'équipe ou de l'entreprise.

Dans le cadre du travail hybride, le télétravail peut être conjoncturel ou structurel, voulu ou subi, régulier ou aléatoire... En somme, il existe de nombreuses modalités qui peuvent être travaillées par le management avec pour objectif de maximiser l'efficacité organisationnelle.

Efficiency : Dans le langage commun, efficacité est souvent utilisé comme un synonyme d'efficacité (cf Larousse). En management, ce sont deux notions distinctes.

« **L'efficacité** est la capacité à atteindre un but donné sans considération des moyens utilisés. Un médicament contre la fièvre, par exemple, sera efficace s'il fait baisser la température. **L'efficacité** consiste quant à elle à atteindre les résultats recherchés en utilisant de manière optimale des ressources matérielles et immatérielles, tout en minimisant les impacts négatifs induits. Cela renvoie à la qualité avec laquelle un résultat est atteint, et invite à une comparaison avec d'autres objets, outils, dispositifs ou personnes servant de référence (« être plus ou moins efficace que »). Ainsi, le médicament A sera plus efficace que le médicament B s'il présente moins d'effets secondaires (efficacité dans l'action thérapeutique), ou s'il consomme moins de ressources pour être produit (efficacité dans sa production) (Sempels, 2023, HBR).

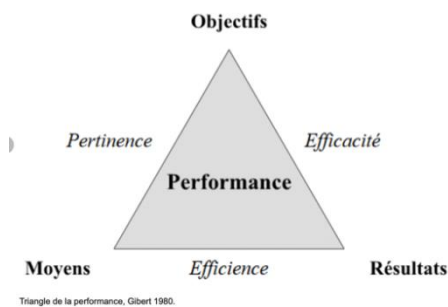
P. Drucker (1967) introduit le concept d'efficacité en management dans sa réflexion sur le cadre.

Efficiency organisationnelle : atteindre les objectifs de l'organisation en utilisant de manière optimale les ressources et en minimisant les externalités négatives.

L'efficacité organisationnelle :

- est donc relative car dépendante des objectifs de l'organisation
- implique une réflexion à la fois sur les processus et le résultat
- amène à penser le travail hybride à différents niveaux d'analyse : individuel (micro), équipe ou service (méso) et organisation (macro).

On peut également repositionner le concept d'efficacité comme une des logiques de performance (Bartoli et Blatrix, 2015) qui reprend le triangle de la performance de Gibert (1980).



Problématiques possibles

Comment le travail hybride peut-il permettre d'améliorer l'efficacité organisationnelle ?

Comment faire du travail hybride un outil au service de l'efficacité organisationnelle ?

Comment l'organisation du travail peut-elle impacter l'efficacité organisationnelle ?

...

Les points suivants présentés **ne constituent pas un plan attendu** mais uniquement des champs de la gestion où l'on peut puiser des éléments théoriques possibles. Ceci est d'autant plus vrai que c'est un plan avec deux parties et deux sous parties qui est recommandé pour le concours. Le plan proposé ne sert uniquement à structurer notre propos et non pas à servir d'exemple en tant que tel.

Partie 1 Le travail hybride comme source d'efficacité organisationnelle

1. Travail hybride et performance

Niveau individuel :

Le travail hybride présente beaucoup de bénéfices individuels (Taskin, 2003). Le travail hybride permet de gagner du temps (pas de déplacement en TT, moins de pauses). Il favorise la concentration en limitant les interruptions. Il augmente la productivité individuelle et favorise l'autonomie.

Il permet de faire des économies, notamment au niveau de l'immobilier (Fernandez et al, 2014).

École des relations humaines (Mayo) : cette école de pensée met en lumière l'importance de la motivation individuelle dans l'efficacité organisationnelle. Le travail hybride peut être source de motivation et donc d'efficacité.

Selon la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 1985), l'autonomie et la flexibilité augmentent la motivation intrinsèque des collaborateurs, ce qui se traduit par une augmentation la productivité.

Niveau de l'équipe :

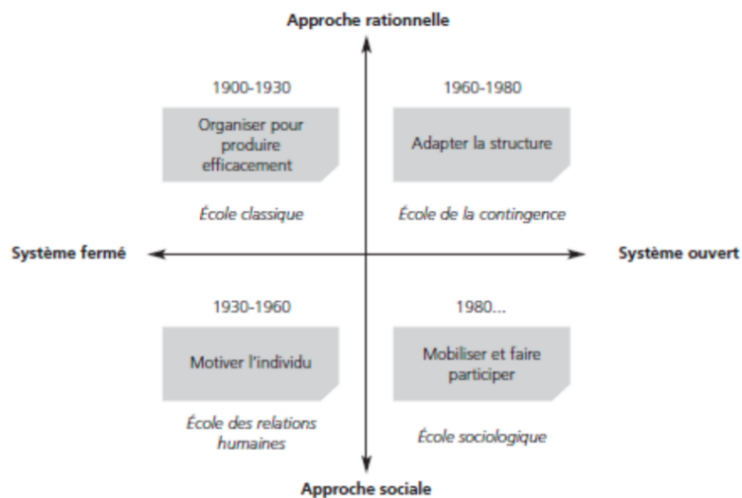
Le travail hybride peut être favorable au niveau de l'équipe en permettant notamment de limiter les absences, réduire l'absentéisme. Cela se traduit par un meilleur fonctionnement des équipes/services. (Fargier, 2022 ; Taskin, 2025).

Niveau organisationnel :

Théorie de la contingence Mintzberg : le travail hybride favorise renvoie à l'adaptabilité qui permet à l'entreprise de s'adapter à son environnement (Covid 19, besoin de flexibilité des employés etc...).

Bénéfice écologique : le travail hybride permet de réduire l'empreinte carbone en réduisant les déplacements des collaborateurs (Taskin, 2003)

Schéma de Scott : écoles de pensée du management 1978



Il est tout à fait possible de reprendre ces 4 grandes écoles et les appliquer au sujet proposé.

2. Travail hybride et marque employeur

Ambler et Barrow (1996) : la marque-employeur portait originellement sur les bénéfices fonctionnels (intérêt et utilité du travail), économiques (avantages financiers et matériels), et psychologiques (sentiment d'appartenance).

Berthon et al. (2005) : la marque-employeur étendue aux valeurs véhiculées par l'entreprise avec 5 dimensions : attrait, social (environnement de travail et relations au travail), économique, développement personnel, transmission.

→ Le travail hybride permet d'attirer les talents, surtout la nouvelle génération plus sensible à l'équilibre pro/perso.

3. Travail hybride et territoire

Le travail hybride permet de dépasser les frontières des murs de l'entreprise. Cela favorise le recrutement de talents plus éloignés géographiquement qui peuvent être inclus dans les équipes grâce aux technologies du numérique.

Partie 2 – Le travail hybride comme source d'inefficience organisationnelle

1. La collaboration plus difficile, l'informel impossible à distance

Système d'action concret de Michel Crozier : rôle crucial des structures informelles pour naviguer dans les contraintes organisationnelles et atteindre ses objectifs. Elles sont un complément aux structures formelles. Plus le télétravail occupe une place importante dans le travail hybride, plus les structures informelles sont difficiles à entretenir.

Théorie de la communication organisationnelle (Daft et Lengel, 1986) : Dans cette théorie, les médias et leur capacité à transmettre de l'info de manière efficace et à réduire l'incertitude est centrale. Les médias potentiels sont sur un continuum (des plus pauvres au plus riches). Les plus pauvres sont les SMS et mails par exemple. Dans le contexte de travail hybride, ces derniers peuvent être sur mobilisés et donc générer de l'inefficience organisationnelle.

Théorie de l'ambidextrie organisationnelle (O'Reilly et Tushman) : les organisations doivent gérer l'exploration (innovation et créativité) et l'exploitation (efficacité et performance) pour réussir à long terme. Or, dans le cadre de l'organisation hybride la créativité peut être plus difficile à obtenir en raison de la distance, cela peut impacter négativement le potentiel d'innovation et l'efficacité organisationnelle. Toutefois, on note l'apparition d'outils digitaux qui tentent de reproduire les espaces physiques de co-création (ex : les whiteboards sur Teams).

2. Isolement et mal-être des collaborateurs

L'enchevêtrement de la sphère personnelle et de la sphère professionnelle peut se traduire par un mal-être des collaborateurs qui ont l'impression que le travail ne s'arrête jamais.

Le travail hybride peut amener à l'isolement des collaborateurs et des ruptures de communication (Girier, 2021).

Deux phénomènes opposés peuvent apparaître : burn-out en raison de l'absence de pauses et du mélange pro et perso ; bore-out si le management ne donne pas assez de tâche ne se rendant pas compte à distance de l'ennui.

Indicateurs de Pilotage : nombre de burn-out, bore-out, turn over...

3. Le manque de contrôle

La distance physique ne permet pas d'avoir autant de contrôle et de s'assurer que le collaborateur utilise bien son temps de travail pour le travail. La littérature note des effets pervers : procrastination plus importante, temps perso plus important...

D'une manière générale, les théories sur le contrôle en management peuvent être mobilisées ici.

Indicateurs de pilotage : temps pour réaliser une tâche, temps de connexion...

Partie 3 – Dépasser ces limites pour rendre conciliable travail hybride et efficacité organisationnelle

1. Un management adapté

Le management à distance : peut permettre de créer de la proximité à distance (Lebris, 2021). La proximité managériale renvoie à un changement de paradigme où le contrôle de l'individu n'est plus au premier plan mais il s'agit plutôt de lui donner de la liberté et de l'autonomie (Berdou, 2020). Manager à distance c'est aussi réduire la complexité pour tous pour favoriser la confiance (Luhmann, 2006).

Théorie de l'engagement communautaire (McMillan et Chavis, 1986) : il est nécessaire de maintenir une communication ouverte avec les managers pour assurer l'alignement des objectifs et attentes.

L'animation de communauté peut se faire notamment avec l'apprentissage collaboratif (Wenger, 1998).

Mintzberg et le rôle du manager : le manager a 10 rôles regroupés en 3 grandes catégories selon Mintzberg (2011) : rôles interpersonnels (être au contact), rôle en lien avec l'information (émetteur et récepteur), rôle décisionnel (stratégie et autorité). Ici le candidat peut repartir de cela et l'appliquer au travail hybride pour proposer une vision du manager favorisant l'efficacité organisationnelle dans ce contexte sous contrainte.

Le management par objectifs de Mintzberg peut aussi être mobilisé ici.

La théorie du contrôle managérial basé sur la confiance qui se construit dans le temps (Fernandez et al, 2014) peut contribuer à résoudre la tension entre travail hybride et efficacité organisationnelle.

La **théorie du Balanced Scorecard** (Kaplan et Norton, 1992) peut être appliquée au travail à distance. Le Balanced Scorecard permet de monitorer avec des indicateurs sur les finances, la satisfaction des clients, les processus internes, l'apprentissage et la croissance. Appliqué au travail à distance, il permet de donner une vision claire au collaborateur à distance des objectifs (indicateurs clairs et mesurables), favorise le suivi régulier, l'alignement stratégique et le feedback pour l'amélioration continue.

Le management Pro-VIBE (Céline Bareil, 2020) : repose sur la proximité et bienveillance, symboles de confiance, et la communication et interactions fréquentes et significatives. Cette approche centrée sur l'humain peut s'appliquer au travail hybride pour construire un environnement de travail positif et inclusif même à distance.

Taskin (2003) prône un management orienté résultats et objectifs pour un télétravail efficace.

2. Le numérique au service de la collaboration pour garantir l'efficacité

Les questions technologiques, managériales et organisationnelles sont **enchevêtrées** dans l'organisation (Leclercq-Vandelannoitte, De Corbière, Elie-dit-Cosaque, 2023).

La technologie et les SI permettent **d'habiter l'organisation** tout en **déspatialisant et décloisonnant** le travail (Taskin, 2010).

La technologie permet le **contrôle à distance des objectifs** (Leclercq-Vandelannoitte, De Corbière, Elie-dit-Cosaque, 2023).

Le contrôle à distance est un « **autocontrôle par les technologies** » (Dambrin, 2005).

3. Repenser l'organisation du travail en mode hybride au service de l'efficience

L'organisation doit trouver le bon équilibre entre les jours télétravaillés et le présentiel pour éviter l'isolement des collaborateurs lié à la déspatialisation des collaborateurs (Taskin, 2006). Il semble important de « réguler la présence collective » (Taskin, 2025) pour réunir au même endroit et continuer à partager des choses (valeurs, culture, liens sociaux...).

Le management doit réfléchir aux tâches les plus pertinentes en présentiel et en distanciel (Taskin, 2022).

Pour Taskin (2003), cette organisation du travail doit être pensée au niveau macro, c'est tout le projet d'entreprise qui doit embrasser les enjeux de l'hybride.

Attention à ne pas générer de nouvelles inégalités avec le distanciel (ex : double peine pour les femmes qui doivent encore plus gérer les tâches perso).

En sommes, de nombreuses théories plus ou moins récentes en management peuvent être mobilisées et appliquées au travail hybride.

Conclusion :

- Le travail hybride est un phénomène qui n'est pas nouveau mais qui s'accélère et qui impose donc que l'on repense les pratiques managériales à l'aune de cette nouvelle organisation du travail qui tend à s'imposer.
- Le travail hybride peut être vu comme une opportunité.
- Mais il présente des limites : coûts de coordination, difficultés de l'informel, perte de créativité et innovation...
- Il semble donc nécessaire de trouver un équilibre sur le continuum entre 100% présentiel et 100% distanciel.
- Certaines pratiques favorisent l'efficience organisationnelle à tous les niveaux : individuel, équipe, organisationnel. Ex : déterminer collectivement les jours sur place pour garder le lien en physique, fluidifier les interactions, éviter l'isolement etc...

CONSEILS AUX PERSONNES CANDIDATES

Pour réussir une dissertation de management pour le concours de l'agrégation, nous rappelons quelques points essentiels.

L'exercice consiste à tester les capacités à raisonner sur un sujet donné, en mobilisant des connaissances fondamentales et actualisées, des références théoriques et des exemples adaptés pour une argumentation structurée.

De manière plus précise :

- la personne candidate doit montrer ses capacités à définir les termes du sujet et les concepts fondamentaux du management, sans que l'introduction ne soit un catalogue de définitions et de points sans lien, mais doit être un ensemble cohérent où les différentes phases s'enchaînent avec un fil directeur pour aboutir à la justification d'une problématique et d'un plan ;
- l'introduction doit permettre de montrer le contexte national ou international, les paradoxes mis en évidence, les débats essentiels et les questions d'actualité pour cerner l'intérêt du sujet;
- les sujets de management sont « permanents » (des thèmes fondamentaux récurrents) et il s'agit de les contextualiser pour en montrer les spécificités et/ou les nouveautés dans l'analyse. Il est donc nécessaire de délimiter le périmètre dans lequel la personne candidate va inscrire son développement. Cela déterminera l'angle de traitement du sujet ;
- une fois les termes définis et les orientations choisies, la problématique doit apparaître. Essentielle dans l'exercice de la dissertation, elle ne doit donc pas être une reformulation mais un véritable choix

d'analyse, une posture, une thèse par rapport au sujet. Il y a toujours de multiples problématiques possibles pour un sujet, puisque tous les points de vue sont envisageables, du moment qu'ils sont justifiés, argumentés, démontrés, illustrés. Une problématique doit présenter un caractère multidimensionnel, même si tous les aspects d'un sujet ne sont pas traités ;

- ensuite, le plan doit refléter cette dynamique de réflexion articulée autour d'un fil directeur ; il est nécessairement induit par la problématique et l'ordre des parties doit montrer l'avancement de l'analyse. La lecture de la problématique et du plan à la fin de l'introduction doit donner une vision claire et cohérente du traitement du sujet ;

- de même, le développement doit être une analyse structurée avec un angle d'attaque personnel, donc problématisée et non une liste de connaissances et de points théoriques juxtaposés.

La récitation et la juxtaposition de connaissances générales sans lien avec la problématique ou même parfois avec le sujet, sont inutiles et pénalisantes. Certaines candidates et certains candidats font étalage de connaissances qui n'apportent rien à la résolution de la problématique ;

- les références théoriques et les exemples sont présentés pour appuyer les idées avancées et ne doivent pas constituer une liste standard valable pour tous les thèmes de management.

L'évaluation des copies tient compte de la compréhension et de la délimitation du sujet, de la qualité et de l'originalité de la problématique retenue, du plan qui en découle, de la pertinence des connaissances mobilisées par rapport au sujet, des liens réels des références théoriques et des exemples avec l'analyse présentée. La syntaxe et l'orthographe ainsi que la gestion du temps sont bien sûr intégrés à l'évaluation. Nous appelons également à un effort sur la calligraphie. Certaines copies sont illisibles et constituent un manque de respect pour le correcteur.

Deuxième épreuve : exploitation pédagogique d'un thème dans la spécialité choisie

L'exploitation pédagogique d'un thème relatif à l'économie et à la gestion des entreprises et des organisations porte sur l'une des cinq options selon le choix formulé par la personne candidate au moment de l'inscription (A, B, C, D, E).

Durée : 5 heures Coefficient : 1

OPTION A – ADMINISTRATION ET RESSOURCES HUMAINES

SUJET

La dynamique intergénérationnelle

Dans un environnement volatile, incertain, complexe et ambigu (VICA) les perspectives, préférences et attentes d'une génération à l'autre évoluent sans cesse. De fait, les organisations sont aujourd'hui confrontées à une dynamique intergénérationnelle inédite et complexe. Dans ce contexte, la fonction ressources humaines doit intégrer la gestion intergénérationnelle qui constitue un enjeu stratégique, dans ses dimensions d'intégration et d'accompagnement.

À partir du sujet proposé, vous présenterez une composition structurée mettant en valeur vos connaissances et réflexions sur le sujet puis présenterez votre réflexion didactique et pédagogique dans le cadre d'un enseignement destiné à des étudiants d'une section de techniciens supérieurs « Support à l'action managériale » ou d'une section de techniciens supérieurs « Gestion de la PME ».

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

Vous justifierez clairement vos choix.

STATISTIQUES

Nombre de copies corrigées	176
Moyenne	6,29
Écart type	3,15
Note minimale	0,5
Note maximale	15
Répartition des notes en effectifs	

Inférieures à 5	61
Comprises entre 5 et moins de 10	87
Comprises entre 10 et moins de 14	24
Égales ou supérieures à 14	4

COMMENTAIRES SUR LE TRAITEMENT DU SUJET PAR LES PERSONNES CANDIDATES

La session 2025 se caractérise par un nombre plus conséquent de copies corrigées à l'épreuve d'admissibilité. Vingt-huit copies de plus ont ainsi été corrigées cette année. La moyenne de l'épreuve augmente de 0,26 point par rapport à l'année précédente. Les données statistiques de cette session montrent que cet accroissement du nombre de copies s'est accompagné d'un nombre plus élevé de copies dont la note est supérieure ou égale à 10/20, le nombre de copies dont la note est inférieure à 05/20 étant resté quant à lui relativement stable.

Deux raisons principales expliquent la progression du nombre de copies dont la note est supérieure à 10/20 :

- Les candidats se sont attachés à tenter de définir plus rigoureusement les termes du sujet et à poser une problématique plus précise.
- Les candidats ont cherché à structurer leur propos de manière claire grâce à un plan apparent.

OBSERVATIONS SUR LE FOND

Le sujet conduisait le candidat à questionner la thématique de la dynamique intergénérationnelle. Les ouvrages de ressources humaines et la recherche scientifique ayant abondamment traité ce thème. Il convenait de s'interroger sur son actualité mais également de s'attacher à son évolution. Ce sujet exigeait par ailleurs la formulation d'une problématique précise et circonscrite.

Or, un grand nombre de copies a présenté un traitement partiel du sujet, se limitant à la gestion intergénérationnelle, et évacuant le terme « dynamique ». Ce choix s'est traduit par une problématisation demeurée floue, voire hors sujet, dans un certain nombre de copies.

Si le jury souligne la volonté des candidats d'exposer leurs connaissances avec de nombreuses références aux auteurs et aux concepts, il déplore néanmoins que ces derniers soient souvent peu pertinents eu égard au sujet et que leur maîtrise reste fragile et parfois erronée. Le jury rappelle que l'un des attendus *sine qua non* de l'épreuve d'admissibilité de l'agrégation interne est la capacité du candidat à mobiliser à bon escient des auteurs et théories répondant au sujet et non une juxtaposition d'auteurs, pas toujours adaptés au sujet traité, et souvent cités mais non mobilisés de manière approfondie au profit de l'analyse. L'effet catalogue généré par la citation de bon nombre d'auteurs est contre-productif.

D'autre part, les candidats ont, certes, dans leur grande majorité, illustré leur démonstration grâce à des exemples pertinents mais souvent peu récents et trop peu expliqués en référence au thème traité. De même, l'argumentation est souvent demeurée superficielle, trop peu nuancée et, dans certains cas, éloignée du sujet. Ainsi, une partie des candidats a limité son propos aux stéréotypes associés aux générations, sans chercher à développer de manière explicite la corrélation avec la fonction ressources humaines. Le jury rappelle qu'une argumentation fondée sur des propos d'ordre général, sans réel fondement et basée sur des idées reçues ne correspond pas au niveau attendu lors du concours de l'agrégation interne.

Par ailleurs, le jury déplore une nouvelle fois une actualisation insuffisante des connaissances, qu'il s'agisse des théories mobilisées ou des exemples proposés. Or, cette actualisation constitue le socle d'une préparation efficace à l'épreuve d'admissibilité de l'agrégation interne.

Enfin, le jury a constaté dans un certain nombre de copies une structure argumentative non adaptée, voire incohérente, entre les titres apparents et le contenu du propos ou entre la problématique et le propos lui-même. Il est primordial que ces intitulés choisis correspondent à l'argumentation ensuite exposée et que le texte se soucie d'apporter une réponse à la problématique.

Les meilleures copies s'agissant de la partie scientifique proposaient un traitement complet du sujet grâce à une démonstration raisonnée et approfondie, mobilisant des références théoriques précises et contemporaines, ainsi que des illustrations pratiques diversifiées. Elles débutaient par une introduction exposant l'intérêt, les enjeux et l'actualité du sujet, éléments permettant de dégager une problématique réfléchie. La démonstration reposait le plus souvent sur une structuration en deux parties et deux sous-parties, construite autour d'une argumentation solide, étayée de références théoriques pertinentes et maîtrisées et illustrée par de nombreux exemples d'actualité.

La partie didactique et pédagogique révèle que les candidats peinent à appréhender et à comprendre les attentes de cette épreuve. Elle est par ailleurs souvent peu approfondie et moins rigoureuse que la partie scientifique. La note obtenue par le candidat s'en trouve pénalisée.

Pour mémoire, le jury attend tout d'abord une réflexion didactique portant sur les points à étudier avec les étudiants. Cette réflexion doit permettre d'identifier les savoirs à transmettre et les compétences qui en découlent.

Ce bornage des savoirs doit évidemment prendre en compte le référentiel du diplôme support choisi en identifiant la stratégie à retenir, au regard du bloc de compétences sélectionné, des savoirs associés et des compétences attendues. Cette réflexion porte sur les modalités de déclinaison du thème à traiter, au regard des caractéristiques du diplôme, les obstacles susceptibles d'être rencontrés au plan cognitif et les stratégies permettant de les prendre en compte.

Ainsi, cette partie demeure trop fréquemment axée sur les aspects matériels et le contexte de classe. Le jury tient à souligner que, si l'organisation de la salle de classe, l'équipement informatique (matériels, logiciels et application) et le recrutement des étudiants sont des éléments à prendre en considération, ils ne sauraient constituer le cœur de la transposition didactique et pédagogique attendue du sujet.

D'autre part, le jury regrette la faiblesse de l'analyse didactique : les objectifs de la séquence, les transversalités, les prérequis ou encore les compétences à acquérir par l'étudiant restent peu précis, voire inexistantes. Le jury déplore également des propositions de séquence « clé en main », souvent inadéquates et éloignées du sujet. Ce choix se traduit par des propositions stéréotypées, souvent trop ambitieuses et donc peu opérationnelles, et un positionnement incohérent dans les référentiels de sections de techniciens supérieurs SAM ou GPME, d'où une mise en œuvre très limitée ou peu adaptée à une section de techniciens supérieurs.

De plus, si les programmes des sections de techniciens supérieurs propres à l'option A sont le plus souvent partiellement maîtrisés, il est parfois difficile de comprendre ce que le professeur attend de l'étudiant dans la séquence proposée. En effet, dans un grand nombre de copies, la séquence est peu aboutie et souffre d'une évaluation succincte qui se limite à une proposition d'auto-évaluation par l'étudiant ou par ses pairs. Or, l'évaluation doit être construite, rigoureuse et précise.

Enfin, le jury tient à rappeler une nouvelle fois que la proposition ne peut en aucun cas être la copie d'un exercice proposé dans un manuel de section de technicien supérieur, ni être présentée sous forme de schémas. De telles propositions ne sont ni acceptables ni dignes du concours de l'agrégation interne.

Les copies ayant obtenu les meilleures notes sont celles qui présentaient une transposition en lien avec

le sujet, exposaient de manière claire et synthétique les attendus de cette transposition et proposaient une réflexion didactique et pédagogique structurée et argumentée. La séquence énoncée apparaissait alors comme réalisable en classe et riche en compétences à mobiliser par les étudiants pour la traiter.

OBSERVATIONS SUR LA FORME

Le jury tient à rappeler en premier lieu que les copies doivent être entièrement rédigées et qu'une argumentation ne peut en aucun cas être exposée sous forme de liste à tirets.

Il note que lors de cette session 2025, les personnes candidates, à de rares exceptions près, ont traité la partie scientifique et la partie didactique. La grande majorité des personnes candidates a proposé un raisonnement structuré, attestant ainsi d'une capacité à organiser les idées et à argumenter. Il en découlait un plan apparent, articulé en deux parties et deux sous parties, une introduction et une conclusion, ainsi qu'une transition entre la partie scientifique et la partie didactique. Le jury conseille néanmoins aux personnes candidates de veiller au choix de titres cohérents avec l'argumentation développée.

Le jury souligne de nouveau que les deux parties de l'épreuve d'admissibilité doivent faire l'objet d'une attention et d'un traitement équivalents de la part des personnes candidates. L'épreuve écrite évalue tant les compétences scientifiques que didactiques et pédagogiques. Or, comme lors des sessions précédentes, le traitement des deux parties du sujet reste majoritairement inégal, au détriment de la partie didactique et pédagogique. Ce traitement inégal témoigne d'une gestion du temps mal maîtrisée qui amoindrit la qualité de la réflexion didactique et pédagogique.

Par ailleurs, dans la lignée des rapports précédents, le jury constate un trop grand nombre de copies dont l'orthographe, la grammaire et la syntaxe sont approximatives voire fragiles et inappropriées au regard des attendus de l'épreuve. Il rappelle qu'une attention particulière doit être accordée à la qualité de la langue. Le style familier, les abréviations et les anglicismes ne sont pas tolérés lors du concours de l'agrégation. Le style doit être scientifique et fluide donc recourir à un vocabulaire adapté et précis.

D'autre part, le recours à des abréviations comme pour une prise de notes, les dessins ou les schémas, les lieux communs, les jugements de valeur et les opinions politiques sont proscrits.

Enfin, certaines copies sont peu soignées et l'écriture est peu lisible, voire illisible. Or, le soin et la lisibilité constituent la base d'un propos clair et compréhensible.

Pour conclure, le jury insiste sur le fait que le concours de l'agrégation :

- Est un exercice de réflexion, d'argumentation et de synthèse qui nécessite la définition d'une problématique précise et un plan qui y répond. Cet exercice ne consiste pas en une accumulation d'auteurs et de savoirs juxtaposés. Il ne s'agit pas de citer le plus grand nombre possible d'auteurs mais de cibler et maîtriser ceux répondant au sujet. Il est attendu la réalisation d'une démonstration guidée par une problématique, s'appuyant sur un fil conducteur circonscrit au sujet et reposant sur une argumentation solide et illustrée d'exemples actuels, explicités et diversifiés.
- Vise à démontrer les capacités didactiques et pédagogiques des personnes candidates en proposant une transposition du sujet à une section de technicien supérieur. Il ne s'agit pas de décrire la situation matérielle d'une séquence pédagogique mais de didactiser un savoir afin de l'enseigner.
- Exige une parfaite maîtrise de la langue française, qu'il s'agisse de l'orthographe, de la grammaire, de la syntaxe, du style ou encore du vocabulaire.

Toute copie ne répondant pas à ces exigences ne peut prétendre qu'à une très faible note et ne relève pas du niveau attendu lors d'un concours tel que l'agrégation interne.

ÉLÉMENTS INDICATIFS DE TRAITEMENT DU SUJET

Introduction

« Chaque génération se croit plus intelligente que la précédente et plus sage que la suivante »

G. Orwell

Quelques exemples d'éléments de contexte pouvant être mobilisés :

Un certain nombre de dispositifs juridiques entrés en vigueur ces dernières années ont pour objectif de favoriser le travail des jeunes et des seniors et leur coopération dans les organisations. Il s'agit par exemple de la loi du 17 décembre 2008 relative au financement de la sécurité sociale, qui impose aux entreprises d'au moins 50 salariés de mettre en œuvre des mesures en faveur de l'emploi des seniors, sous peine de pénalités, ou encore de la loi du 1er mars 2013 portant création du contrat de génération dont les objectifs sont de faciliter l'insertion des jeunes dans l'emploi, de favoriser l'embauche et le maintien dans l'emploi des salariés âgés, et d'assurer la transmission des savoirs et des compétences entre générations (article L5121-6 du Code du travail).

Par ailleurs, les différentes réformes des retraites ont progressivement allongé la durée de vie des salariés et provoqué le vieillissement de la main d'œuvre par l'augmentation du nombre de salariés seniors. En effet, l'âge légal de départ à la retraite est passé progressivement de 62 à 64 ans, l'âge de départ à taux plein de 65 à 67 ans et la durée de cotisation pour une retraite à taux plein s'échelonne entre 169 et 172 trimestres, soit entre 42 et 43 ans, selon l'année de naissance. Les salariés sont donc actifs plus longtemps, ce qui accroît les différences d'âge entre les plus jeunes et les plus âgés.

Définition des termes du sujet :

Dans les entreprises, ce sont aujourd'hui jusqu'à quatre générations qui se côtoient. Une génération peut se définir comme « des individus ayant en commun une même empreinte historique, matérialisée par des expériences et des influences identiques, et un socle commun de règles institutionnelles gérant leur évolution professionnelle avant, pendant et après leur insertion dans le monde du travail » (F. Grima, 2007). Les travailleurs n'ont donc pas tous une conception identique de la réalité du travail, celle-ci étant fondée, à la fois sur une empreinte historique différente mais aussi des règles institutionnelles distinctes dans la relation au travail. La conception de la réalité du travail est, de fait, différente entre les générations. La diversité de celles-ci au sein des équipes, hier perçue comme un défi, est vouée à devenir une norme.

L'intergénérationnel, soit la présence de différentes générations au sein d'une même entreprise, est donc au cœur des réflexions sur l'évolution du monde du travail. Cette réflexion s'inscrit dans une dynamique intergénérationnelle, c'est-à-dire un examen de la façon dont les différences et les attentes des générations affectent la façon dont les individus interagissent (NIH, National Institutes of Health). Dès les années 60, D. McGregor soulignait le fait que les salariés exprimeraient des attentes différentes de leur entreprise en fonction de leur génération. Chaque génération de salariés revendiquerait un rapport au travail qui lui est propre. Les discussions sur les différences intergénérationnelles revêtent une importance d'autant plus prégnante que les institutions s'efforcent aujourd'hui de favoriser une main d'œuvre toujours plus inclusive et collaborative. De fait, le rôle joué par les différences intergénérationnelles dans de nombreux milieux du travail fait l'objet d'une attention croissante, tant dans la presse que dans la littérature universitaire.

La coexistence de plusieurs générations de salariés sur les lieux de travail soulève donc forcément de nombreux questionnements en termes de GRH. Que soient concernés les tensions engendrées, les opportunités suscitées ou encore les processus de transmission des savoirs et compétences, la fonction RH doit savoir s'adapter afin de faire de l'intergénérationnel un véritable levier de performance pour l'organisation.

Cependant, il ne s'agit pas d'assurer une simple mixité des âges afin d'équilibrer la pyramide des âges de l'organisation, qui ne permettrait qu'une simple cohabitation entre générations, mais avant tout de gérer et piloter une dynamique intergénérationnelle porteuse de richesse et de performance. L'objectif est alors d'identifier les facteurs de développement et d'épanouissement des différentes générations et de favoriser le travail collaboratif et l'émergence de l'intelligence collective. La fonction RH doit donc s'attacher à connaître les caractéristiques des différentes générations et à favoriser la coopération intergénérationnelle et adapter sa gestion des ressources humaines à la diversité des générations présentes en son sein.

Problématique :

Se pose alors la question de savoir comment la FRH peut transformer en valeur ajoutée cette diversité générationnelle, source potentielle de conflits, d'incompréhensions et de blocages et en tirer la richesse humaine indispensable à un fonctionnement optimal de l'organisation.

Autre formulation / problématique possible : Comment la FRH peut-elle relever le défi de la dynamique intergénérationnelle dans l'entreprise ? / Dans quelle mesure la FRH participe-t-elle à la dynamique intergénérationnelle afin d'en faire une source de richesse/performance pour l'entreprise ? Comment maîtriser et tirer profit d'une dynamique intergénérationnelle dont l'enracinement dans l'entreprise ne cesse de croître aujourd'hui ?

Plan :

Afin de répondre à cette problématique, nous nous interrogerons dans une première partie sur la diversité intergénérationnelle dans les organisations et montrerons qu'elle peut générer des tensions affectant la cohésion au sein de l'organisation. Puis dans une seconde partie, nous démontrerons que cette diversité est créatrice de richesse à condition d'être efficacement orchestrée par la FRH et examinerons comment la FRH peut impulser une dynamique intergénérationnelle qui contribuera à la pérennité de l'organisation

Fils directeurs possibles dans le développement :

I. La diversité intergénérationnelle au sein des organisations, une situation inédite

A- Un rapport au travail en perpétuelle évolution selon les générations

-Des études sur les différences générationnelles basées sur des approches théoriques traitant de la notion de générations ou/et de l'impact des générations sur les milieux de travail plutôt rares mais diversifiées (T. Saba, 2009).

- La théorie des parcours de vie examine l'importance socio-historique des événements et des expériences qui façonnent le comportement des individus et des générations d'individus au cours de toute leur vie et même à travers les générations (Elder, 1998 ; MacLean et Elder, 2007).
- La « théorie des cohortes » proposée par R. Inglehart (1971) est basée sur l'hypothèse de la rareté et celle de la socialisation. Les vagues de récession et les cycles économiques ont profondément modifié le marché du travail et les relations d'emploi au cours des vingt dernières années.
- La théorie du contrat psychologique tente d'expliquer les transformations importantes de la relation d'emploi. Appliquée aux différences générationnelles, la théorie du contrat psychologique viserait à expliquer la perception de la relation d'emploi et les différences de comportements et leurs variances en fonction de l'âge et des cohortes (Lyons, Schweitzer et Ng, 2015 ; Saba, Blouin et Lemire, 2006 ; Saba, 2014).

-Les différentes générations¹, leurs attentes, leur rapport au travail, leurs valeurs : différences et évolution.

- Les baby boomers (salariés nés entre la fin de la seconde guerre mondiale et le début des années 60) : loyauté envers l'entreprise, importance de la carrière et de la réussite sociale, respect de l'autorité et de la structure hiérarchique.
- La génération X (salariés nés entre le début des années soixante et le début des années 80) : particulièrement attentifs à leur rémunération et à la reconnaissance de l'implication à sa juste valeur, respectueux du cadre hiérarchique classique, attachés à la stabilité.
- Les millenials ou Génération Y (salariés nés entre le début des années 80 et le milieu voire la fin des années 90, 75% de la population active en 2030) : mobilité au cœur de l'épanouissement professionnel, importance de la flexibilité et de l'engagement sociétal de l'organisation, recherche d'un équilibre vie professionnelle / vie personnelle, aisance informatique.
- La génération Z (salariés nés entre le milieu voire la fin des années 90 et 2010, 30 % des salariés d'ici à 2030) : priorisent la quête de reconnaissance et de sens au travail, de fervents partisans de l'innovation, des réseaux sociaux et autres outils collaboratifs, culture de l'instantanéité et de la satisfaction immédiate.

-Une catégorisation des générations à néanmoins manier avec prudence

- Si les attentes et valeurs des salariés d'une entreprise s'avèrent souvent différentes, aucune étude empirique n'atteste de caractéristiques spécifiques à certaines générations.
- Pour motiver les collaborateurs, les managers ne doivent pas omettre de répondre aux besoins fondamentaux de l'être humain au travail, quels que soient l'âge et la génération (théorie de l'autodétermination, T. Huyghebaert-Zouaghi, N. Gillet, Claude Fernet, J. Thomas et N. Ntoumanis, 2023), au risque de perpétuer les stéréotypes générationnels.

B- Une diversité de générations qui peut mettre en danger la cohésion des RH

-Les tensions entre les générations :

Elles résultent de la nécessité et de la dynamique de « l'inversion symbolique des rôles » dans l'enchaînement des générations (Pierre Legendre, 1985). Les jeunes et la relève doivent « détrôner » leurs prédécesseurs à un moment donné afin d'occuper une nouvelle position, associée à de nouvelles responsabilités. Cette dynamique de la succession est vécue des deux côtés de façon ambivalente : par ceux qui sont détrônés mais aussi par ceux qui occupent une nouvelle position.

-Une diversité entachée de préjugés et de stéréotypes :

Discriminations liées à l'âge (seniors moins adaptés aux NTIC, moins flexibles... et jeunes peu expérimentés, moins engagés...). Greller et Stroh (1995) soulignent l'existence d'une prophétie auto-réalisatrice dont seraient victimes les plus de 50 ans. Le stéréotype conduirait le salarié âgé à se comporter selon les caractéristiques fixées par le stéréotype.

L'exposition à ces stéréotypes conduit le salarié âgé à douter de lui-même et de ses possibilités professionnelles, notamment de sa capacité à apprendre ((Capowski, 1994 ; Salthouse et Maurer, 1996). Hassell et Perrewé (1993) soulignent la détérioration de l'estime de soi chez les salariés âgés se

1 Dejoux et Wechtler (2011) : les Baby-Boomers (nés dans les années 1946-1964), la Génération X (nés entre 1965 et 1980) et la Génération Y (nés entre 1981 et 2000)

Pichault et Pleyers (2012) : les Baby-Boomers (nés entre 1949 et 1963), la Génération X (nés entre 1964 et 1979), la Génération Y (nés entre 1979 et 1994)

Casoinic (2016) : la Génération Y (nés entre 1980 et 1995) et la Génération Z (nés après 1995)

croyant victime d'une évaluation de leur performance professionnelle partielle. Miller et al (1993) mettent en relief l'impact négatif sur l'engagement au travail et la satisfaction.

-Une désorganisation du travail :

Les différences d'attentes et de perceptions selon les générations peuvent conduire à la disparition de l'esprit d'équipe, à une augmentation de l'absentéisme et des congés de maladie affectant ainsi la performance globale de l'entreprise.

-Les conflits intergénérationnels :

Les différences d'âge entre individus au sein des organisations peuvent générer des conflits intergénérationnels. Le conflit intergénérationnel est « une difficulté à travailler avec des personnes d'une génération différente, voire une préférence pour travailler avec des personnes de la même génération ». (F. Grima, 2007).

Dans un groupe, les conflits affectifs (« affective conflicts »), c'est-à-dire ceux qui naissent d'antagonismes entre membres du groupe liés aux affinités, émotions et aux personnalités, sont nocifs pour la performance des organisations (Amason et al. 1995 et de Pelled, 1996).

Or, la diversité générationnelle serait source de conflits affectifs dans les groupes de travail, ce qui les rendrait moins performants :

- *La vision que chacun a sur la hiérarchie* : les plus âgés se tournent directement vers leur supérieur en cas de problème (vision verticale) alors que les jeunes vont avoir tendance à se tourner vers des ressources extérieures (vision horizontale).
- *La gestion du temps de travail* : les jeunes vont faire différentes choses au cours de leur horaire de travail qui concerne le milieu privé quitte à finir le travail plus tard alors que les plus âgés sont attachés aux horaires précis.
- *La reconnaissance au travail* : les jeunes ont besoin d'un retour, positif ou négatif alors que les baby-boomers souhaitent être sollicités pour leur expérience et transmettre leur savoir.
- *L'engagement dans l'entreprise* : contrairement aux baby-boomers, les plus jeunes ont un certain détachement par rapport à leur entreprise. Ils s'imaginent rarement faire carrière dans une seule structure contrairement à leurs aînés.
- *La différence de statut* : les jeunes, avec un niveau de formation initiale élevée, peuvent occuper un poste d'encadrement auprès de salariés plus âgés et plus expérimentés qu'eux. Il y a donc une possible remise en cause de la légitimité du supérieur à cause de son jeune âge, de sa moindre expérience. (D. Casoinic 2014)

Les différences de rapport au travail entre les générations ne génèrent pas que des difficultés dans les entreprises. Chaque génération apporte une perspective unique sur la façon de travailler, de communiquer et de collaborer. Savoir faire coexister les différentes générations grâce à un management adapté et des outils appropriés devient alors source de création de richesse et de meilleure performance.

II. Impulser une dynamique intergénérationnelle créatrice de valeur

A- Le management intergénérationnel, une source de création de richesses

La coopération intergénérationnelle, favorisée par le management intergénérationnel, peut apporter de nombreux atouts aux collectifs de travail.

- Le management intergénérationnel consiste avant tout à manager des personnes diverses en âge. Le management de la diversité correspond à « l'ensemble des politiques, dispositifs et acteurs qui relèvent de façon implicite ou explicite de la lutte contre les discriminations et de la recherche

d'égalité des chances pour tous au sein des entreprises ou organisations dans l'intention de promouvoir la reconnaissance des différences comme une richesse pour chacun et pour l'organisation » (Barth et Falcoz, 2009).

- Manager la diversité des âges a pour objectif de permettre à chacun quel que soit son âge d'assurer son épanouissement professionnel de favoriser le travail commun entre générations. Le but est d'intégrer, de retenir et d'utiliser les richesses de toutes les générations et les richesses créées lors de leur collaboration.
- Le management intergénérationnel peut ainsi :
 - Favoriser l'intégration, la motivation et le développement professionnel de la nouvelle génération afin de fidéliser cette population de travailleurs souvent volatile.
 - Assurer la transmission par les salariés les plus expérimentés aux plus jeunes des compétences nécessaires à leur pleine intégration dans l'organisation afin qu'ils soient rapidement opérationnels et productifs et améliorent la performance globale.
 - Stimuler les seniors en continuant de leur offrir des perspectives de carrières motivantes afin de lutter contre le Sentiment Précoce de Fin de Vie Professionnelle (SPFVP). Le SPFVP est défini par Marbot (2005) comme « l'acceptation par l'individu des changements des engagements de sa vie ». Le travail n'est plus vécu comme un élément central de la vie du senior. Le SPFVP est notamment caractérisé par un désengagement au travail et une évolution du rôle social de l'individu : « le senior privilégie des rôles familiaux ou qui ne concernent pas le travail ».
 - Développer l'innovation et la créativité : des collectifs de travail « diversifiés », notamment en termes d'âge, sont plus productifs. L'innovation naît de la confrontation voire du « choc » entre des idées, des analyses, des visions du monde différentes (Leonard et Straus, 1999).
 - Permettre le partage d'idées et de visions différentes, l'émergence de nouvelles idées, et l'intelligence collective.
 - Valoriser l'image de marque employeur d'une organisation. Favoriser la diversité et l'épanouissement de collaborateurs de tous âges est un signal positif envoyé vers les candidats à l'embauche mais, plus largement, vers la société et les clients potentiels de l'organisation.
- Une catégorisation des générations à néanmoins manier avec prudence

Pour assurer cette création de richesses, les organisations doivent néanmoins veiller à mettre en place des outils clairs de management intergénérationnel et à communiquer sur leurs objectifs.

B- Adapter l'organisation aux salariés : des outils RH pour gérer l'intergénérationnel

La direction des ressources humaines doit favoriser la coopération entre générations et adapter l'organisation aux différentes générations en optimisant la gestion des compétences et en créant un environnement de travail inclusif et diversifié. À cette fin, la FRH peut mobiliser un certain nombre d'outils :

- De nouvelles pratiques RH fondées sur une gestion différenciée et / ou transversales des âges (L. Dreyfus, 2015) pour favoriser une collaboration harmonieuse : respect mutuel, communication ouverte, empathie et échange intergénérationnel.
- La segmentation des RH : le management par groupes d'individus, notamment par groupes d'âges (Scotto et al., 2014). L'organisation aurait alors intérêt à adapter, à décliner son mode de management en fonction des groupes d'individus d'âges différents (Offres de formation ciblées, parcours d'intégration spécifiques, opportunités de formation continue à tous les employés, quelque soit leur âge, etc.).

- La construction et la diffusion d'une culture d'entreprise fondée sur une vision positive et enrichissante des différences qui permettra d'établir un lien entre les salariés de toutes générations. Cette culture doit être diffusée au cours de la phase de recrutement et d'intégration et entretenue tout au long de la vie professionnelle du salarié. Elle constituera notamment un outil de lutte contre les stéréotypes associés aux différentes générations.
- Une attention particulière portée à la transmission des compétences et du métier : programme de tutorat / mentorat / parrainage intergénérationnel, tutorat inversé pour réduire la fracture numérique, binôme intergénérationnel.
- La conduite de projet : mise en œuvre de projets communs (par exemple, RSE ou lutte contre les discriminations) favorisant le sentiment d'appartenance et d'engagement chez les salariés, indépendamment de leur âge.
- L'aménagement du temps proposé dans les accords et / ou plans seniors des entreprises, mise en place d'horaires flexibles adaptés : aménagements du temps ou de la durée du travail (temps de travail aménagé, temps partiel choisi...) , adaptation des postes de travail ou transfert vers des postes moins pénibles ; aménagements des équipes de travail grâce à un mélange des générations afin de « partager la pénibilité physique du travail entre les générations », permettant de préserver la santé des plus âgés, horaires aménagés en fonction de la situation familiale (enfants en bas âge...).
- Des conditions et modes de travail flexibles et personnalisés : expérience collaborateur, possibilité d'alterner entre travail à distance et travail en présentiel, disposer de bureaux innovants, etc.

Cependant, des politiques d'âge segmentées, c'est-à-dire des politiques de GRH différenciées en fonction de la génération, peuvent mener à un désengagement et à un délitement du collectif de travail si elles génèrent une iniquité entre salariés (E. Marbot, 2005). Il est donc indispensable de généraliser les « bonnes pratiques » de GRH aux travailleurs de toutes les générations (T. Saba, 2009).

Conclusion :

La FRH a donc un rôle crucial pour faire face à cette situation inédite de coexistence de générations multiples au sein des organisations. Il lui revient d'identifier les différences entre les générations afin de comprendre les sources de conflits et de tensions qui en seraient issus et d'appréhender, voire anticiper, l'impact de cette diversité générationnelle sur l'organisation. Ce n'est qu'à cette condition qu'elle sera apte à assurer une gestion efficace et optimale des ressources humaines, fondée sur une approche intergénérationnelle et mobilisant les outils appropriés, et ainsi en mesure de répondre plus spécifiquement aux attentes de ses salariés et de générer la cohésion intergénérationnelle indispensable au maintien et à l'accroissement de la performance collective.

ÉLÉMENTS INDICATIFS SUR LA PARTIE DIDACTIQUE ET PÉDAGOGIQUE

Le jury précise que la transposition didactique et le choix du bloc de compétences doivent impérativement être en lien avec le sujet proposé.

Proposition pour les STS « Support à l'action managériale »

Le bloc de compétences 3 du référentiel de ce BTS « collaboration à la gestion des ressources humaines » semble le plus pertinent pour effectuer la transposition didactique et pédagogique.

La proposition peut s'inscrire au niveau de l'activité 3.1 « Accompagnement du parcours professionnel » et plus précisément la tâche 3.1.3 « Participation à l'intégration des nouveaux personnels ». La compétence à développer est « gérer la relation de travail ». Les savoirs spécifiques à mobiliser pour l'activité sont les suivants : Accueil et intégration des nouveaux personnels

Il est également possible de mobiliser l'activité 3.2 « Contribution à l'amélioration de la vie au travail et plus précisément la tâche 3.2.3 « Accompagnement des actions liées à l'égalité, la diversité et au

vivre ensemble au travail ». La compétence à développer est « mettre en œuvre des actions d'amélioration de la qualité de vie au travail ». Les savoirs spécifiques à mobiliser pour l'activité sont les suivants : ergonomie au travail, accessibilité des postes de travail aux situations de handicap, qualité de vie au travail.

Ce bloc de compétences du référentiel semble être le plus facile à mobiliser pour la transposition didactique et pédagogique. Cependant, il est possible d'accepter toutes les réponses cohérentes et justifiées.

Proposition pour les STS « Gestion de la PME »

Le bloc de compétences 3 du référentiel de ce BTS « Gérer le personnel et contribuer à la gestion des ressources humaines de la PME » semble le plus pertinent pour effectuer la transposition didactique et pédagogique.

La proposition peut s'inscrire au niveau de l'activité 3.2 « Participation à la gestion des ressources humaines de la PME » et plus précisément les tâches 3.2.1. « Aide au recrutement », 3.2.2. « Intégration des nouveaux membres » et 3.2.3. « Préparation et suivi des actions de formation ».

La compétence à développer est « Participer à la gestion des ressources humaines ». Les savoirs spécifiques associés sont les suivants : le recrutement, l'intégration des nouveaux membres et la formation.

Il est également possible de mobiliser l'activité 3.3 « Contribution à la cohésion interne de la PME » et plus précisément les tâches 3.3.1. « Contribution à la qualité des relations interpersonnelles » et 3.3.2. « Contribution à la mise en place d'un travail collaboratif ». La compétence à développer est « Contribuer à la cohésion interne du personnel de l'entreprise ». Les savoirs spécifiques associés sont les suivants : le travail collaboratif, la gestion des conflits et les instruments de dialogue.

Quelle que soit la proposition retenue la personne candidate peut rappeler des prérequis.

Des transversalités avec le thème 5 de l'enseignement de culture juridique, économique et managériale (CEJM), « les mutations au travail », commun aux deux sections, sont également mobilisables.

CONSEILS AUX PERSONNES CANDIDATES

Dans la continuité des conseils précédemment rédigés dans les rapports du jury des sessions antérieures, il est conseillé aux personnes candidates :

- D'apporter une plus grande attention au traitement de la partie didactique et pédagogique du sujet. Souvent, les personnes candidates proposent un traitement trop peu rigoureux de cette partie. Les enjeux didactiques doivent être clairement définis. La séquence pédagogique doit être précise et structurée et chacun des choix justifiés. Afin que la proposition de séquence soit la plus réaliste possible ;
- De construire une argumentation structurée, articulée autour d'un plan clair et précis, comprenant une introduction et une conclusion et répondant à une problématique définie.
- De veiller à la maîtrise et à l'actualisation des connaissances théoriques et des pratiques de GRH. Ce n'est qu'à cette condition qu'elles pourront être utilisées pour étayer l'argumentation de manière pertinente et répondre au sujet proposé. La maîtrise seule du programme de CEJM en STS ne saurait être suffisante. ;
- De ne pas négliger la forme de l'expression écrite tant au niveau de l'orthographe, de la grammaire et de la syntaxe, que de la lisibilité et du soin.

Références bibliographiques :

Pour des lectures scientifiques spécifiques au sujet :

Voir références dans le corps de la démonstration en supra

La Revue Française de Gestion, Management & Avenir, la Revue @GRH, etc.

Et plus généralement la presse professionnelle :

Liaisons sociales Magazine, Revue Personnel, Entreprises et Carrières, etc. ;

SUJET

La complémentarité des documents comptables de synthèse obligatoires

Afin d'évaluer la situation financière voire la performance de l'entreprise, la production et le suivi des documents comptables de synthèse obligatoires apparaissent aujourd'hui comme incontournables. Pour atteindre au mieux ces objectifs, se pose ainsi la question de la complémentarité et de la cohérence de ces documents entre eux.

À partir du sujet proposé, vous présenterez une composition structurée mettant en valeur vos connaissances et réflexions sur le sujet, puis vous présenterez votre réflexion didactique et pédagogique dans le cadre d'un enseignement destiné à des étudiants d'une section de techniciens supérieurs « Comptabilité et gestion ».

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

Vous justifierez clairement vos choix.

STATISTIQUES

Nombre de copies corrigées	85
Moyenne	6,58
Écart type	3,03
Note minimale	0,5
Note maximale	13,5
Répartition des notes en effectifs	
Inférieures à 5	25
Comprises entre 5 et moins de 10	46
Comprises entre 10 et moins de 14	14
Égales ou supérieures à 14	0

Le jury estime indispensable que les personnes candidates proposent une définition précise de tous les termes du sujet, notamment en faisant référence au recueil des normes comptables. Par exemple, la notion de complémentarité a souvent été éludée. L'article 112-1 du recueil des normes comptables mérite d'être cité pour clarifier les notions :

Art. 112-1 : « *Le bilan, le compte de résultat et l'annexe qui forment **un tout indissociable** sont établis à la clôture de l'exercice au vu des enregistrements comptables et de l'inventaire.* »

Par ailleurs, le jury observe un manque de connaissance des notions clés du sujet.

Il est important que la personne candidate apporte un éclairage théorique sur les mots-clés du sujet et il est attendu une présentation élargie des concepts. Par exemple, le caractère obligatoire des documents de synthèse pouvait être discuté au regard de la taille de l'entité concernée ou du type de comptes concernés.

Le jury souhaite que les personnes candidates formulent une problématique permettant de traiter l'ensemble des termes du sujet. Il n'existe pas une seule problématique ou de réponse tranchée. Il est intéressant de voir l'argumentation de la personne candidate et ce qu'elle mobilise comme concepts, analyses et auteurs. Par ailleurs, il faut veiller à ce que le plan proposé soit cohérent avec la problématique énoncée et permette de la traiter dans son intégralité. Enfin, il est nécessaire que les éléments développés dans les différentes parties du plan correspondent aux titres énoncés.

Les copies présentant des contenus satisfaisants sur la partie scientifique apportent une réflexion construite, argumentée, enrichie de concepts, de théories et d'illustrations pratiques répondant au sujet. Elles reflètent une capacité à raisonner sur les concepts et à mobiliser des connaissances techniques relevant du domaine de l'option en lien avec le sujet. Le développement ne doit pas présenter des théories issues du management. Par exemple, l'étude des besoins des parties prenantes ne devait pas se limiter à l'énoncé des informations nécessaires à la prise de décision mais devait faire le lien avec les documents de synthèse comptables associés.

Le jury apprécie les propositions de mise en actualité du sujet, lorsque c'est pertinent. Les références mobilisées dans ce cadre doivent être relativement récentes. À ce titre, des exemples liés à des entreprises telles qu'Enron sont considérés comme particulièrement datés.

Le jury estime nécessaire que les personnes candidates fassent référence à des auteurs et travaux académiques lorsque le sujet s'y prête. Trop souvent, certaines références sont plaquées sans explication et parfois mal à propos. La discussion ne doit pas être un dictionnaire de citations sans que le lien avec le sujet soit établi.

- S'agissant de la partie didactique et pédagogique

Il est indispensable que la proposition didactique soit en lien avec le sujet. Il est en effet fort dommageable pour la personne candidate de proposer une séquence préparée à l'avance sans relation avec le sujet.

Cette partie doit également permettre de mettre en avant les compétences techniques maîtrisées par la personne candidate, à mettre au service des étudiants.

Le jury apprécie :

- une proposition didactique justifiée en cohérence avec le sujet ;
- des objectifs clairement exprimés en lien avec les compétences attendues ;
- des prérequis et des transversalités correctement explicités et justifiés ;
- la capacité des personnes candidates à situer l'étude dans l'ensemble de la formation au BTS « Comptabilité et gestion » ;

- la présentation d'outils d'évaluation par compétences en lien avec la séquence proposée et les objectifs définis ;
- des activités proposées réalistes et concrètes dans leur déroulement.

OBSERVATIONS SUR LA FORME

Les meilleures copies se composent d'une introduction qui pose précisément le cadre du sujet avec une définition scientifique des termes, une problématisation et l'annonce d'un plan analytique, adapté au sujet posé et à la problématique retenue. Les personnes candidates doivent en particulier veiller à ce que la problématique découle de la réflexion menée autour des termes du sujet de la partie scientifique.

Il est rappelé également que le jury attend, de la part d'enseignantes et d'enseignants, des copies soignées, avec davantage d'attention portée à l'expression écrite, la graphie et à la présentation. Les meilleures copies sont aussi celles qui répondaient à cette exigence.

ÉLÉMENTS INDICATIFS DE TRAITEMENT DU SUJET

S'agissant de la partie scientifique

Introduction :

- Sources réglementaires : Code de commerce, PCG (normes IFRS : uniquement pour les comptes consolidés des groupes cotés sur un marché réglementé).
- Documents de synthèse obligatoires : Bilan, Compte de résultat, Annexe, tableau de financement (selon taille à évoquer).
- Notion de complémentarité à évoquer en lien avec l'indissociabilité présente dans l'article 112-1 du PCG. Le concept d'interdépendance pouvait également être mobilisé entre les différents documents comptables.

Problématiques possibles :

- En quoi les documents de synthèse comptables obligatoires sont-ils complémentaires ?
- Dans quelle mesure les documents de synthèse comptables obligatoires doivent-ils être complémentaires ?

Proposition de plan :

1. Une complémentarité justifiée par leur construction

A. Application du principe de la partie double (complémentarité intrinsèque)

La notion de flux, le double calcul du résultat (par le bilan et par le compte de résultat)

B. Application des textes réglementaires (complémentarité nécessaire)

PCG : Articles 112-1 à 112-4 + Articles 811-1 à 811-5

Article 811-6 : Définition du contenu de l'annexe

Le rôle de chacun – Apports de l'annexe

2. Une complémentarité justifiée par leur utilisation

A. Base d'élaboration de documents de gestion et calculs d'indicateurs

Tableau de financement, tableau de flux, indicateurs de gestion

B. Utilisation en fonction des besoins des parties prenantes

Les besoins en informations comptables des différentes parties prenantes (et leur source dans les documents de synthèse).

Conclusion : Ouverture sur les limites des documents (vision patrimoniale et non économique du bilan, choix dans les évaluations, les principes comptables et la comptabilité de gestion...)

S'agissant de la partie didactique

Il était possible de situer le sujet dans différents processus du référentiel de la STS « Comptabilité et gestion » :

- Processus 2 – Contrôle et production de l'information financière
- Processus 6 – Analyse de la situation financière

Il est important de justifier le choix de la séquence en lien avec le sujet.

Proposition 1 :

Éléments du référentiel de la STS « Comptabilité et gestion »

P2 – Contrôle et production de l'information financière

2.3. : Réalisation des opérations d'inventaire

2.3.2. Réalisation, enregistrement, contrôle des travaux d'inventaire relatifs aux immobilisations

Savoirs associés : Cession, enregistrements comptables associés

Compétences : Analyser, traiter et enregistrer les opérations de cessions

Résultats attendus : Des enregistrements comptables conformes à la réglementation et aux procédures et leur contrôle, le renseignement des éléments concernés de l'annexe

Place de la séquence :

Cette séance se place de préférence en fin de première année.

Objectifs :

- Identifier les étapes de la cession d'une immobilisation
- Passer tous les enregistrements liés à la cession d'une immobilisation
- Analyser l'impact des enregistrements sur les états financiers (bilan, compte de résultat, annexe)
- Mettre en évidence la complémentarité des documents de synthèse obligatoires à travers les écritures de cession.

Pré requis :

Processus 1 :

1.1.3. Repérage des sources du droit comptable et des obligations liées à l'exercice du métier

1.1.4. Analyse et description des mécanismes comptables : les modèles comptables, les principes d'enregistrement

1.5.2. Vérification et validation des factures d'achat de bien, de service et/ou d'acquisition d'immobilisation

Processus 2 :

2.1.1. Identification des évolutions de la réglementation comptable et fiscale

Transversalités :

Processus 3

Activité 3.3.2. Détermination du résultat fiscal (BIC)

Savoirs associés : Régime des plus-ou-moins-values professionnelles

Processus 7

Activité 7.3.2. Participation à l'évolution du système d'information

Savoirs associés : Progiciel de Gestion Intégré

Supports :

Une situation contextualisée relative à une entreprise avec :

- Une facture de cession d'une immobilisation ;
- Un extrait du guide des procédures de l'entreprise sur les durées et méthodes d'amortissement en vigueur ;
- Des extraits de la documentation comptable.

Déroulement :

Séance de TD : Le professeur met les étudiants par groupe en salle informatique avec accès au PGI de l'entreprise. Il donne le dossier d'informations relatif à la cession de l'immobilisation.

Les missions à accomplir :

- Identifier les informations nécessaires à la cession de l'immobilisation ;
- Extraire du PGI les informations relatives à l'immobilisation cédée ;
- Enregistrer les écritures nécessaires sur le PGI ;
- Extraire les documents de synthèse mis à jour suite à cette cession ;
- Rédiger une note de synthèse à destination du dirigeant portant sur l'impact des écritures sur les documents de synthèse (bilan, compte de résultat, tableaux de l'annexe) en insistant sur la complémentarité de ces sources d'informations.

Évaluation :

Évaluation formative par compétences sur le travail rendu par les étudiants en lien avec les objectifs fixés complétée par une évaluation sommative du type de l'étude de cas prévue pour l'épreuve E5.

Proposition 2 : la personne candidate aurait pu également proposer une séquence pédagogique dans le cadre du Processus 6 – Analyse de la situation financière en proposant l'analyse d'un tableau de financement (Activité 6.6.2. Interprétation d'un tableau de flux) en insistant sur la complémentarité des documents nécessaires à l'élaboration d'un tableau de financement.

CONSEILS AUX PERSONNES CANDIDATES

Il s'agit d'une épreuve de finance et de contrôle : le sujet doit donc être traité dans cette perspective et non d'un point de vue purement managérial ou économique.

Il est attendu une pleine maîtrise des techniques comptables fondamentales qui doivent irriguer

l'ensemble de la copie. À cette fin, la personne candidate doit consacrer un temps substantiel à la préparation du concours.

Au-delà des connaissances techniques, les principales théories comptables et financières doivent être assimilées afin d'alimenter la réflexion sur les outils et les concepts et sur les enjeux théoriques sous-jacents. La consultation de manuels scolaires de l'enseignement supérieur est indispensable. La lecture d'articles et d'ouvrages académiques constitue un complément nécessaire.

Les personnes candidates doivent veiller à l'exactitude des citations qu'ils font et à leur pertinence par rapport au sujet traité. Il faut éviter de céder à la tentation de citer des auteurs sans lien avec la problématique.

Le simple énoncé des concepts n'est pas suffisant et le jury regrette que beaucoup de personnes candidates n'explicitent pas les techniques en lien avec l'option et ne s'en servent pas dans la construction d'une véritable argumentation.

Pour répondre à ces objectifs, la première étape est de formuler une problématique : chaque développement (et donc chaque concept sélectionné) doit permettre d'apporter des éléments de réponse à cette problématique. Le jury doit comprendre comment cette problématique est établie : c'est l'enjeu de l'introduction. Elle doit définir les termes du sujet, les contextualiser, montrer leurs liens, les paradoxes qu'ils posent et aboutir à une problématique et à l'annonce d'un plan justifié (qui répond à la problématique). Pour la partie scientifique, le jury apprécie que le plan soit structuré autour de deux parties, chacune comprenant à minima deux sous-parties.

Le jury s'attend à ce que la composition comprenne une partie théorique (la présentation des aspects scientifiques) et une partie pédagogique (la justification des choix didactiques et pédagogiques lors d'une séance).

Concernant la partie didactique/pédagogique, le jury conseille aux personnes candidates de ne pas fournir l'intégralité du cas du support de formation proposé. Il est inutile de proposer un corrigé aux questions posées aux étudiants : il est davantage pertinent de justifier le parcours de questionnement proposé. Outre une description du support, il est attendu de la personne candidate la justification cohérente des choix didactiques et pédagogiques.

Sur l'ensemble, quatre écueils sont à éviter :

- la référence récurrente aux sciences de l'éducation pour illustrer la partie pédagogique ;
- la production d'un catalogue de techniques de gestion sans prise de recul ;
- la présentation d'une séquence pédagogique sans véritable réflexion sur les savoirs fondamentaux et leur reformulation pour la classe (une fiche de préparation de cours ne constitue pas forcément une réflexion didactique si elle n'est pas exploitée) ;
- une évaluation purement déclarative, parfois sans lien direct avec les objectifs de la séquence.

Un plan apparent est recommandé. Le jury conseille aux personnes candidates de relire leur copie afin d'éviter les fautes d'orthographe, les erreurs de construction grammaticale et les ratures.

Le jury recommande enfin aux personnes candidates de mieux gérer leur temps de composition et de proposer un traitement équilibré du sujet entre la partie scientifique et la partie didactique.

Indications bibliographiques

Générales

Revue de recherche, telles que Comptabilité Contrôle Audit (CCA) et Audit Comptabilité Contrôle : Recherches Appliquées (ACCRA de l'Association Francophone de Comptabilité (AFC), Finance Contrôle Stratégie, La Revue Française de Gestion, Gérer et Comprendre, Management et Avenir...

Revue professionnelle : La Revue Française de Comptabilité, La Revue Fiduciaire Comptable, La Revue du Financier, Option Finance, Finance & Gestion – La revue d'échanges des dirigeants financiers, la revue SIC, mensuel de l'Ordre des Experts-Comptables...

Le site de l'autorité des normes comptables : www.anc.gouv.fr

Le site de la fondation nationale pour l'enseignement de la gestion de l'entreprise : www.fnege.org

Le site de l'Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières : www.lacademie.info

SUJET

Technologies immersives et relation client

Dans un contexte de digitalisation des interactions marchandes, les technologies immersives connaissent une adoption croissante par les entreprises. L'intégration de ces dispositifs technologiques soulève alors des interrogations quant à leur impact sur la dynamique relationnelle entre les marques et leurs clients.

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

STATISTIQUES

Nombre de copies :	248
Distribution des notes	
Moyenne	6.53
Note la plus élevée	17
Note la plus basse	0
Écart-type	3.76
Répartition des notes en effectifs	
Inférieure à 5	91
Comprises entre 5 et moins de 10	107
Comprises entre 10 et moins de 14	44
Égales ou supérieures à 15	6

Pour l'épreuve marketing de la session 2025 du concours de l'agrégation interne de la section économie et gestion, le nombre de copies est de 248. Ce nombre est en augmentation par rapport à celui de l'année 2024 qui était de 230, soit une augmentation de 7.8 %.

La note la plus élevée obtenue en 2025 est de 17 alors qu'elle était de 16 pour la session 2024 et de 15 pour la session 2023.

La moyenne des notes en 2025, soit 6.532, est inférieure de -0.168 point à la moyenne obtenue en 2023 (moyenne de 6.70).

En 2025, 36.6 % des copies ont une note inférieure à 5 ; 43.15 % des notes sont comprises entre 5 et moins de 10 et 20.17 % des copies obtiennent une note supérieure ou égale à 10.

Les notes les plus élevées résultent d'une bonne préparation des candidats et de capacités satisfaisantes pour réfléchir, mobiliser, structurer des connaissances sur un sujet à étudier au niveau scientifique, didactique et pédagogique.

Les notes les plus faibles révèlent un manque de préparation et de connaissances concernant les attendus de l'épreuve, sa méthodologie et le sujet à traiter. Elles sont éloignées du haut niveau d'exigence de l'épreuve portant à la fois sur le fond et la forme et font état d'un manque de préparation du concours. Les membres du jury constatent cette année un nombre plus important de copies vides ou quasi-vides.

COMMENTAIRES SUR LE TRAITEMENT DU SUJET PAR LES PERSONNES CANDIDATES

Pour traiter le sujet, il n'existe pas une seule problématique ni de réponse tranchée. Il est intéressant d'apprécier l'argumentation de la personne candidate et ce qu'elle mobilise comme concepts, analyses et auteurs.

Présentation du sujet – éléments de contexte

On attend des personnes candidates qu'elles s'interrogent sur les termes précis du sujet proposé, éventuellement à partir d'une « accroche » démontrant l'intérêt du sujet. Des éléments de contexte étaient attendus pour montrer l'importance du sujet.

Les réalités immersives nous offrent la capacité d'imaginer ce qui pourrait être. En 2019, le CNC estimait que 40 % des français auraient expérimenté la réalité virtuelle au moins une fois. Bien que toutes ne soient pas encore parfaitement matures, les solutions de réalités immersives trouvent aujourd'hui leur marché et se développent fortement. Selon BearingPoint, un scénario équilibré permet d'envisager un doublement du marché mondial en 2023 (avec des revenus de 43 milliards de dollars) et qui doublerait à nouveau en 2025 (avec des revenus de 86 milliards de dollars). (banquedesterritoires.fr)

L'avènement des technologies immersives ouvre de nouvelles perspectives pour les entreprises ou les marques qui souhaitent proposer des expériences client inédites et engageantes.

Le sujet comportait des notions qui pouvaient être clarifiées dès l'introduction, en s'appuyant notamment sur les définitions :

Définition du concept de technologies immersives

Les expériences immersives peuvent être définies comme des interactions sensorielles et cognitives intensifiées entre un individu et un environnement, généralement médiatisées par des technologies numériques. Elles englobent un large spectre d'applications, allant de la réalité virtuelle à la réalité augmentée, en passant par les technologies à base d'intelligence artificielle.

Les technologies dites « immersives » sont celles qui travaillent la porosité des frontières entre le réel et le virtuel tout en procurant aux utilisateurs un fort sentiment d'immersion (Lee, Chung & Lee, 2012). Elles sont constituées de la Réalité Virtuelle (RV) qui permet d'immerger totalement l'utilisateur dans une réalité reconstituée, interactive, calculée et différente de la sienne (Wojciechowski & Cellary, 2013), de la Réalité Augmentée (AR) qui consiste à superposer en temps réel des informations virtuelles (en 2D ou en 3D) à la perception du réel afin de créer une « réalité enrichie » (utilisation de smartphones, tablettes, lunettes...) (Dunleavy, Dede & Mitchell, 2009) ou encore la **réalité mixte**, qui fait apparaître des éléments dans l'environnement de l'utilisateur tout en favorisant les interactions entre les deux (Milgram & Kishino, 1994).

À titre d'exemple, le métavers, (tel que conceptualisé par Mark Zuckerberg) se présente comme un écosystème numérique tridimensionnel hautement immersif. Cette plateforme vise à transcender les

frontières entre le monde physique et virtuel, offrant une expérience sensorielle complète et une présence sociale augmentée. L'accès à cet univers parallèle s'effectue par le biais d'un ensemble de technologies de pointe : Interfaces haptiques (gamme d'appareils incluant des gants, gilets, combinaisons et chaussures équipés de capteurs, permettant une simulation tactile des interactions virtuelles), dispositifs de réalité virtuelle et augmentée : Des casques de réalité virtuelle (comme l'Oculus) et des lunettes de réalité augmentée (à l'instar des Google Glass) servent de portails visuels vers cet environnement numérique. Ces technologies permettent aux utilisateurs de s'immerger dans un espace virtuel partagé, où ils peuvent interagir en temps réel avec d'autres participants, représentés par des avatars personnalisables, manipuler des objets virtuels avec un retour sensoriel simulant des sensations physiques ou encore participer à des expériences multisensorielles.

Définition du concept de relation client

La relation client est un concept central en marketing et s'appuie sur le courant du marketing relationnel avec les travaux fondateurs de Berry, qui le définit comme la « **création, développement et maintien d'une relation personnalisée avec le client** » (Berry, 1983). Elle se conçoit ainsi comme l'ensemble des interactions et des liens qui se tissent entre une entreprise et ses clients actuels ou potentiels avec la recherche de bénéfices réciproques pour les deux parties (Beatty, 1996). Parmi ces bénéfices, la littérature met en avant les **bénéfices fonctionnels mais également les bénéfices sociaux** (Czepiel, 1990). Également l'importance du **service personnalisé** est mise en avant (Berry et Gresham, 1986). Les auteurs précisent toutefois que si la **forme** de l'offre est importante, la **substance** l'est tout autant. À ce titre, les liens sociaux et particulièrement avec les vendeurs sont évoqués (Beatty, 1996 ; Poujol et Siadou-Martin, 2012).

Tensions liées au sujet :

Au regard de ces éléments, il paraît légitime de s'interroger sur la manière dont les technologies immersives reconfigurent ou impactent cette relation client. En effet, la crise sanitaire mondiale et les mesures de distanciation sociale qui en ont découlé ont mis en exergue le potentiel des technologies immersives. Cette période a d'ailleurs servi de catalyseur pour l'adoption et l'exploration de ces technologies dans divers contextes :

1. **Tourisme virtuel** : Face aux restrictions de mobilité internationale, les technologies de réalité virtuelle (RV) ont émergé comme un substitut partiel aux voyages physiques, offrant des expériences immersives de destinations inaccessibles. Cette alternative numérique a permis de maintenir une forme d'évasion et de découverte culturelle malgré les contraintes géographiques.
2. **Relations interpersonnelles à distance** : Au-delà des outils de visioconférence traditionnels, la RV s'est positionnée comme un médium potentiel pour des interactions sociales plus riches et engageantes, que ce soit dans les sphères professionnelle, familiale ou amicale. Ces environnements virtuels partagés promettent une présence sociale accrue et une meilleure simulation de la proximité physique.
3. **Durabilité et conscience environnementale** : Au-delà de la conjoncture sanitaire, on observe une tendance de fond liée à la prise de conscience croissante de l'impact environnemental des déplacements, notamment aériens.

Dans le contexte de la publicité en réalité virtuelle et augmentée, Sung (2021) et Ying et al. (2021) rapportent que des facteurs hédoniques tels que l'évasion et le divertissement ont des effets positifs sur les consommateurs. Pour autant, si ces technologies offrent une opportunité d'augmenter ou de personnaliser l'expérience client, d'autres soulignent les risques potentiels en termes de déshumanisation des échanges et de protection de la vie privée (Pappas et al., 2023).

Dès lors, la problématique, induite dans le sujet, pourrait être libellée de la façon suivante :

Dans quelle mesure les technologies immersives modifient la relation client ?

Plusieurs problématiques peuvent se poser dans un sens ou dans l'autre et paraissent également tout

à fait légitimes : La technologie immersive est-elle au service de la relation client ? L'intégration de la réalité virtuelle/technologies immersives dans l'expérience client peut-elle/peuvent-elles modifier la relation au client ?

Une proposition de plan :

Première partie : Une relation client augmentée par les technologies immersives

A. La redéfinition des dimensions spatio-temporelles de la relation client

Les technologies immersives abolissent les contraintes spatiales et temporelles traditionnelles de la relation client. Les environnements virtuels partagés offrent de nouvelles opportunités d'interactions sociales et commerciales, redéfinissant la notion de présence dans la relation client (ex du Metavers). La fusion des mondes réel et virtuel permet une continuité relationnelle inédite, enrichissant les interactions client-entreprise.

Exemple : Les showrooms virtuels permanents de BMW, accessibles 24/7 depuis n'importe où dans le monde.

Exemple : L'utilisation par Adidas de la réalité mixte dans ses magasins phares, permettant aux clients de visualiser des produits personnalisés dans l'environnement réel sans pour autant éliminer la présence sociale.

Exemple : cas d'école des bijoux Cartier en réalité augmentée

Références possibles à citer :

Jallat, F., Peelen, E., Stevens, É., & Volle, P. (2018). Gestion de la relation client : expérience client, performance relationnelle, hub relationnel. Pearson.

Guerola-Navarro, V., Gil-Gomez, H., Oltra-Badenes, R., & Sendra-García, J. (2021). Customer relationship management and its impact on innovation: A literature review. Journal of Business Research, 129, 83-87.

B. Les technologies favorisent l'interaction et la personnalisation de la relation client

Les technologies immersives favorisent l'interaction et la participation active des consommateurs. → L'engagement client digital, tel que défini par Brodie et al. (2011), repose sur des interactions continues et sur la co-crédation de valeur entre la marque et le consommateur. La gamification et l'usage du métavers permettent aux marques d'intensifier ces interactions et de prolonger la relation client.

*Exemple : Nike a développé **Nikeland** sur la plateforme Roblox, permettant aux utilisateurs de personnaliser leurs avatars avec des produits Nike et de participer à des défis sportifs virtuels. Ce dispositif renforce l'attachement à la marque en proposant une expérience immersive et ludique.*

Les technologies immersives permettent une analyse en temps réel des données client permettant une adaptation de l'expérience aux préférences individuelles. Permet une compréhension approfondie des besoins clients, favorisant une relation plus personnalisée et contextuelle. L'idée rejoint l'importance de la personnalisation de la relation client telle que mise en évidence dans la littérature (Berry et Gresham, 1986).

Exemple : L'utilisation par Sephora de miroirs intelligents en RA qui analysent le teint du client pour recommander des produits adaptés.

Exemple : L'assistant virtuel de Starbucks utilisant l'IA et la RA pour offrir des recommandations personnalisées basées sur l'historique d'achat et les préférences du client.

Deuxième partie : Les technologies immersives : défis et limites

A. Des enjeux différents selon les secteurs et la nature des relations clients

- Le cas de produits à moins forte composante interactionnelle
 - o Pour des marchandises classiques, ces technologies améliorent la visualisation des produits (ex. : essaiage virtuel pour la mode, projection 3D de meubles). Elles enrichissent l'expérience d'achat sans nécessairement modifier l'interaction avec les vendeurs. Hudson et al. 2019

- vs. le cas des expériences client : Dans d'autres services, comme la formation ou la santé, ou le tourisme (ou d'autres !), ces outils favorisent une immersion plus engageante et personnalisée.
- Services à forte composante relationnelle, comme les salons de coiffure ou les services à haute valeur interactionnelle, la diminution des interactions humaines peut être perçue négativement
 - Secteurs reposent sur des relations de confiance et une interaction personnelle
 - Rencontres servicielles : caractérisées par des interactions entre client, vendeur et instrument digital, se développent dans les grandes surfaces spécialisées, approche triadique intégrant la technologie comme un acteur clé. Plutôt que d'adopter une vision techno-centrée, elle privilégie une analyse centrée sur les acteurs, considérant l'instrument digital comme un moyen d'action pour le client et le vendeur. (Bendjaballah, 2023)²
- Aborder la question du **phygital** (plutôt approche relation client en distribution)

B. Quid de l'authenticité des interactions et importance de la présence sociale

Les assistants virtuels en 3D offrent une disponibilité et une réactivité accrues, mais soulèvent des questions sur l'authenticité des interactions.

Exemple : Les chatbots immersifs - L'agent virtuel de Bank of America, Erica, utilisant la réalité virtuelle pour offrir des conseils financiers personnalisés 24/7, tout en soulevant des interrogations sur la perte du contact humain.

Problématique de la satisfaction client via les chatbot (répondre favorablement à un client satisfait peut rendre l'expérience très efficace et très rapidement mémorable ; si le chatbot ne répond pas favorablement et que le consommateur n'a pas de réponse d'un humain derrière, l'insatisfaction se prolonge dans le temps).

Agents virtuels intelligents (AVI) dialoguent en langage naturel et s'intègrent aux stratégies multicanales des entreprises (Viot et Bressolles, 2012) → équilibrer AVI et assistance humaine :

- permettent d'automatiser des tâches, filtrer les demandes et rediriger vers un humain si nécessaire, optimisant ainsi la relation client
- permettent aux commerciaux de se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée (exemple de Biot Paquerot, 2021 dans le secteur bancaire sur la déshumanisation/réhumanisation de la relation client)
- Notion d'**agent virtuel** (plutôt approche RC en communication)- Soderlund et al. 2021 ; Lunardo et al. 2016³ :
 - Entités numériques capables d'interagir avec les utilisateurs dans des environnements immersifs. Elles sont largement utilisées dans des domaines tels que la formation, l'éducation et la santé. Pour être efficaces, ces applications nécessitent que les utilisateurs perçoivent et réagissent socialement aux agents virtuels de manière réaliste. Cependant, des études montrent que cette réaction sociale n'est pas toujours garantie et dépend de divers facteurs, notamment le réalisme visuel et comportemental des agents.

² Bendjaballah, M. (2023). Impact de la rencontre de service assistée par la technologie vendeur: Une approche exploratoire à partir de la valeur de magasinage. *Projectics/Proyética/Projectique*, 34(1), 55-68. . Hudson, S., Matson-Barkat, S., Pallamin, N., & Jegou, G. (2019). With or without you? Interaction and immersion in a virtual reality experience. *Journal of business research*, 100, 459-468.

3 Références :

Soderlund, M., Oikarinen, E. L., & Tan, T. M. (2021). The happy virtual agent and its impact on the human customer in the service encounter. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 59, 102401.
 Lunardo, R., Bressolles, G., & Durrieu, F. (2016). The interacting effect of virtual agents' gender and dressing style on attractiveness and subsequent consumer online behavior. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, 59-66.

- Mais risque en termes de déshumanisation, authenticité des relations humaines⁴.

La présence sociale dans les environnements virtuels a été identifiée comme une caractéristique importante pour stimuler les bénéfices perçus par les consommateurs et leurs conséquences sur les attitudes et intentions des consommateurs (Animesh et al., 2011 ; Ying et al., 2021). La sociabilité est définie comme la capacité perçue d'un environnement métavers à créer un espace social permettant aux utilisateurs de se sentir présents et d'interagir les uns avec les autres. Ce qui est important, c'est donc la capacité de l'environnement à permettre l'interaction avec autrui, quand bien même cette interaction n'est pas en face à face.

OBSERVATIONS SUR LE FOND

- S'agissant de la partie mobilisant les connaissances scientifiques

Les copies présentant des contenus satisfaisants sur la partie scientifique apportent une réflexion construite, argumentée, enrichie de concepts, de théories, d'illustrations pratiques répondant au sujet. Elles reflètent une capacité à raisonner, à mobiliser des connaissances théoriques et des illustrations pratiques pour appuyer une argumentation structurée, cohérente en suivant la méthodologie de la dissertation.

Ces copies se composent d'une introduction qui pose précisément le cadre du sujet avec une définition scientifique des termes, une problématisation et l'annonce d'un plan analytique, adapté au sujet et à la problématique posée. L'argumentation est ouverte sur plusieurs champs d'analyse ; elle est appuyée par des travaux de recherche et des illustrations pratiques rattachés au sujet considéré dans sa globalité. Ces copies prennent en effet en considération dans l'analyse du sujet, le texte accompagnateur dont le contenu propose des orientations de réflexion.

Plusieurs copies ont su mobiliser des auteurs reconnus, renforçant ainsi la qualité de leur analyse. Les meilleures copies ont également su poser une problématique stimulante, à l'image de la question **"Quelle est la place de la relation humaine dans les points de vente face aux technologies immersives ?"**.

Bien que des fondamentaux soient présentés, les connaissances scientifiques sur le sujet sont souvent limitées et manquent d'auteurs récents. La définition des concepts est souvent absente ou manque de précision et révèle des confusions. C'est particulièrement le cas avec le concept de technologies immersives. De nombreuses copies ne distinguent pas clairement ce qu'est une technologie immersive amenant à de nombreuses réflexions hors-sujet. De nombreux candidats ont confondu les concepts de « technologies immersives » et de « digitalisation ». D'autres confondent les réalités augmentée, virtuelle et mixte, ce qui nuit à la précision de l'analyse et à la pertinence des exemples mobilisés.

Cette confusion a amené de nombreuses personnes candidates à traiter le sujet de façon très réduite et confuse. Les auteurs de référence sont très peu cités alors même que le concept de relation est un concept de base en marketing. Le jury invite les candidats à revenir sur les fondamentaux mais également à s'approprier une littérature plus récente et à s'assurer que les auteurs cités apportent une réflexion sur le sujet.

De nombreuses copies effleurent le sujet en introduction en se contentant d'une définition confuse

⁴ Référence : Viot, C., & Bressolles, G. (2012). Les agents virtuels intelligents. Quels atouts pour la relation client?. *Décisions marketing*, (1), 45-56. ; Biot-Paquerot, G., Assadi, D., & Ashta, A. (2021). La création de valeur des fintechnologies dans l'offre de services bancaires et financiers: entre déshumanisation et réhumanisation. *Innovations*, 64(1), 209-235.

des termes. Le travail de contextualisation et de problématisation reste souvent absent. Il est nécessaire de revoir la structuration de l'introduction qui a pour fonction de contextualiser, de présenter l'actualité du sujet, de délimiter le sujet à traiter, de définir les concepts en jeu et de les problématiser.

Concernant la composition, le jury constate que les parties sont très descriptives et n'apportent pas de réelles réflexions quant au sujet et à la tension soulevée en introduction. La composition structurée est traitée assez superficiellement. Le jury déplore une succession d'idées sans fil directeur. Le jury conseille de ne pas « lister » les pratiques ou noms d'entreprises mais de mettre en lumière le concept scientifique avec l'appui concret et détaillé d'une pratique professionnelle, afin que cela puisse faire sens.

Des conclusions mettent en valeur des réponses apportées à la problématique posée en introduction mais se limitent souvent à une reprise des arguments sans apport d'ouverture du sujet ou lorsqu'une perspective est envisagée, elle porte sur des éléments de réponse qu'il aurait été pertinent de discuter dans le développement.

- S'agissant de la partie didactique et pédagogique

Les copies évaluées satisfaisantes sur la partie didactique et pédagogique apportent une réflexion didactique et une mise en œuvre pédagogique fondées sur une transposition du sujet en lien avec le traitement scientifique de celui-ci. Ces copies sont structurées, élaborées sur la base de réflexions, de propositions de programmes STS et les compétences et objectifs ciblés qui se doivent d'être justifiées, appuyées par des méthodes, des outils, des supports créés pour le sujet. La partie didactique est développée en démontrant une réflexion du candidat sur la transmission de savoirs et acquisition de compétences, faisant le lien entre le sujet et les étudiants. Ces copies construisent une séquence en posant avec clarté des objectifs, des développements de compétences professionnelles et méthodologiques, exploitent des transversalités et présentent, sans dispersion, des propositions pédagogiques élaborées et accompagnées d'évaluations pertinentes.

Cette année, le sujet pouvait être abordé dans les programmes de STS commerciaux. Plus particulièrement avec le BTS « négociation et digitalisation de la relation client » (choix le plus adapté en raison de la finalité du BTS), ou encore avec le BTS « management commercial opérationnel ».

On attend du candidat qu'il envisage d'abord une réflexion didactique, puis une réflexion pédagogique.

Pour le BTS NDRC - Le technicien supérieur NDRC intervient sur l'ensemble du parcours client, de la prospection à la fidélisation. Il doit intégrer l'évolution des technologies dans ses pratiques et adapter ses stratégies en fonction des innovations immersives.

Ce sujet peut être abordé à travers deux angles complémentaires :

Une entrée par la technologie immersive : impact sur l'expérience client et l'interaction commerciale.

Une entrée par la relation client : optimisation des stratégies de communication et de vente grâce aux technologies immersives.

Les blocs 1 et 2 du référentiel sont particulièrement pertinents pour cette approche.

Bloc 1 – Relation client et négociation-vente (RCNV)

Compétence mobilisée : Organiser et animer un événement commercial

Critères de performance : efficacité organisationnelle, impact commercial, qualité de l'animation

Pistes pédagogiques

Participation à un salon professionnel intégrant des pratiques immersives (ex. : TechForRetail).

Préparation en amont : veille technologique, identification des tendances (ex. : Amazon RA View), contraintes réglementaires et commerciales.

Exploitation des retours d'expérience des étudiants (stages, usages personnels).

Conception de grilles d'analyse et d'évaluation des pratiques immersives observées.

Analyse post-événement : production d'un bilan sur les bénéfices et limites des technologies immersives dans la relation client.

Bloc 2 – Relation client à distance et digitalisation (RCDD)

Compétence mobilisée : Développer la relation client en e-commerce

Critères de performance : pertinence des actions pour dynamiser les ventes et créer de la valeur

Pistes pédagogiques

Analyse de pratiques immersives sur des sites e-commerce (ex. : visites virtuelles, boutiques immersives).

Étude critique des expériences utilisateurs sur des plateformes sélectionnées (ex. : Nikeland, immobilier en VR). Analyse de la e-reputation

Utilisation de la plateforme « La Fabrique » (WordPress) pour créer un contenu interactif sur les technologies immersives.

Exploitation des retours de stage pour proposer des recommandations en matière d'expérience client immersive.

Pour le BTS MCO, le technicien supérieur MCO est un commercial généraliste amené à s'adapter à l'environnement économique et notamment à l'évolution des formats, des concepts, de la demande et des technologies.

Le titulaire du BTS MCO doit adopter une approche renouvelée de la relation client depuis la veille informationnelle en amont de la vente jusqu'à l'après-vente et la fidélisation.

Il apparaît donc nettement que le choix de la section de BTS MCO est pertinent puisque :

- L'utilisation des technologies immersives dans la relation clientèle apparaît comme une nouvelle tendance de la part des entreprises
- Cette tendance oblige les entreprises à se poser la question de l'impact de ces technologies sur la relation clientèle et notamment sur la déshumanisation potentielle de cette relation

La transposition didactique peut s'appuyer sur chacun des enseignements professionnels suivants sachant que deux entrées sont possibles :

- Choix 1 : Entrée par la relation client
- Choix 2 : Entrée par les pratiques d'utilisation des technologies immersives

Enseignements professionnels :

Choix 2 : Bloc 1 : Développer la relation client et assurer la vente-conseil

La relation commerciale :

- Les enjeux de la relation commerciale
- La variété des contacts commerciaux
- Les composants de la relation commerciale
- La diversité des relations commerciales
- Les méthodes de vente et leur réglementation
- L'omnicanalité
- La digitalisation de la relation commerciale
- La gestion de la relation clientèle

La connaissance du client :

- Le processus d'achat dans un contexte omnicanal

Les facteurs d'influence de l'achat :

- Les facteurs contextuels

La vente et le conseil client dans un contexte omnicanal

- La communication interpersonnelle et l'efficacité relationnelle
- Les outils numériques au service du conseil et de la vente
- Les outils d'aide à la vente

Le capital client

- L'expérience client

Choix 1 : Bloc 2 : Animer et dynamiser l'offre commerciale

Les unités commerciales et l'omnicanalité

- Les unités commerciales physiques
- L'e-commerce
- La politique commerciale des enseignes

Le merchandising :

- Les enjeux du merchandising
- Les principes d'aménagement de l'espace
- Les techniques de merchandising
- Les apports du digital
- L'e-merchandising
- La mesure des performances du merchandising

L'animation commerciale et les actions promotionnelles

- Les enjeux des animations et de la promotion des ventes
- Les actions d'animation commerciale des UC physiques et virtuelles
- Les actions promotionnelles des UC physiques et de virtuelles

La communication commerciale :

- Les objectifs de la communication commerciale
- Les moyens et supports de la communication
- La communication digitale par les réseaux sociaux

Les modalités de formation proposées par la personne candidate doivent relever de plusieurs séances de cours. Les solutions proposées peuvent soit :

- Relever uniquement bloc 1
- Relever uniquement bloc 2
- Croiser les blocs 1 et 2

On peut imaginer appuyer les travaux sur le cas de plusieurs types d'entreprises relevant du domaine de la section MCO : entreprises de distribution physiques et/ou digitales. L'essentiel étant que les entreprises choisies utilisent des technologies immersives et que l'impact de cette utilisation soit mesuré en termes de modification de la relation clientèle.

- Réalisation d'une veille commerciale ou d'une étude commerciale ad-hoc sur l'utilisation des technologies immersives et leur impact sur la relation client ;

- Intervention d'un professionnel pour présenter l'utilisation faite des technologies immersives et l'impact sur la relation client ;
- Étude d'un cas d'entreprise particulier utilisateur des technologies immersives et mesure de l'impact sur la relation client ;
- Visite d'entreprises utilisatrices des technologies immersives et questionnement sur l'impact sur la relation client ;
- Analyse d'actions de vente, de merchandising, d'animation commerciale, de promotion des ventes, de communication relevant des technologies immersives et mesure de l'impact sur la relation client.

Les blocs 1 et 2 peuvent être rattachés aux pratiques de l'entreprise notamment en CEJM (thème 4 : L'impact du numérique sur la vie de l'entreprise).

Pour le BTS CI « commerce international », réformé depuis septembre 2021, le technicien supérieur en commerce international est un assistant commercial import/export qui assure le suivi de la relation commerciale dans un contexte interculturel. Dans ce cadre, il doit être capable d'intégrer l'évolution des technologies dans sa réflexion et ses pratiques professionnelles pour mener à bien sa relation client, en présentiel ou en distanciel.

La transposition didactique peut s'appuyer sur le bloc 1 : **Développement de la relation commerciale dans un environnement interculturel (RCI)** sachant que deux entrées sont possibles :

- Choix 1 : Entrée par la/les technologie(s) immersive(s)
- Choix 2 : Entrée par la relation client

– **Participer au développement commercial à l'international**, particulièrement au travers des compétences :

Gérer la relation commerciale internationale :

- Assurer la qualité de la relation client
- Gérer la relation dans le cadre des réclamations, des litiges et des sinistres

Communiquer en français et en anglais dans des contextes interculturels :

- Élaborer des messages écrits et oraux intégrant les codes et normes culturelles
- Adapter les outils commerciaux et de communication aux normes culturelles
- Mener des entretiens commerciaux

Animer un réseau professionnel :

- Participer à l'animation d'un réseau professionnel en France et à l'étranger

Ces programmes dont le choix doit être justifié par la personne candidate en lien avec le sujet, sont plus ou moins connus mais ils ne sont pas pour autant toujours suffisamment maîtrisés pour transposer le sujet tel qu'il a été étudié dans la partie scientifique. De nombreuses copies ne justifient pas le choix du programme STS retenu par le candidat en lien avec le sujet scientifique et le choix est simplement énoncé. Des points du référentiel sont trop souvent énumérés sans être justifiés en lien avec le sujet, au même titre que les transversalités. Ils restent souvent à un stade de citation sans mise en perspective sur les savoirs à transposer, les objectifs à atteindre et les compétences à développer.

La partie pédagogique contient parfois des propositions intéressantes pour travailler le sujet en appui

d'éléments du référentiel mais comporte des faiblesses qui nuisent à la proposition d'un cadre précis dans la mesure où l'intention et les objectifs (généraux et opérationnels) ne sont pas au préalable suffisamment délimités et rigoureusement énoncés. L'absence de ce socle conduit à des dispersions, des confusions avec parfois des propositions réductrices, éloignées du sujet, inadaptées au niveau d'enseignement d'une STS et difficilement réalisables compte tenu de l'organisation de la séquence retenue. Une séquence pédagogique innovante peut être valorisée mais ne doit pour autant pas être irréaliste en dispositifs et en temps de traitement. Les évaluations ne doivent pas être juste énoncées mais citées avec un objectif et support d'évaluation.

Pour cette session, le jury note que les personnes candidates présentent des propositions de séquence qui n'ont pas forcément de lien évident avec le sujet proposé. Les choix sont énoncés de façon très descriptive sans que l'explication du lien avec le sujet n'apparaisse de façon claire. Le jury recommande de mieux faire le lien entre la partie scientifique et la partie didactique et pédagogique et de justifier l'ensemble des choix effectués.

OBSERVATIONS SUR LA FORME

Sur la forme, le jury souligne l'importance de ses attentes en termes d'orthographe, de syntaxe et de lisibilité des copies. Il regrette le nombre de copies qui comportent des erreurs orthographiques et syntaxiques qu'il est inacceptable de trouver dans des copies du concours d'agrégation. Le jury rappelle l'utilité d'une relecture attentive de la copie en fin d'épreuve pour éviter certaines erreurs comme celles relatives aux accords ou à l'inattention. Par ailleurs, le jury regrette de trouver des copies peu soignées voire difficilement déchiffrables. Il rappelle l'importance d'accompagner le lecteur tant sur le fond que sur la forme.

Pour la partie scientifique, les bonnes copies suivent la méthodologie de la dissertation. Elles sont structurées, rédigées avec clarté, concision, sans faute d'orthographe ni rature et sont aérées, agréables à lire par leur style et leur écriture soignée. La syntaxe, le champ lexical de ces copies sont riches et répondent au niveau d'exigence de l'épreuve *marketing* du concours de l'agrégation interne.

Pour la partie didactique et pédagogique, les bonnes copies posent un socle avec une transposition du sujet, présentent de manière claire et structurée l'enchaînement des choix, des propositions et incluent des tableaux, des supports créés et exploités de manière précise. Le lien avec la partie scientifique est clair. Sur ce point, le jury rappelle que la partie didactique et pédagogique doit être congruente avec la partie scientifique.

CONSEILS AUX PERSONNES CANDIDATES

Le jury rappelle que le traitement de la partie scientifique implique une maîtrise de la méthodologie de la dissertation, une réflexion personnelle structurée appuyée par des connaissances conceptuelles, théoriques et pratiques rattachées au *marketing*.

L'introduction doit présenter le sujet par une accroche concrète reliée au sujet permettant de le contextualiser puis d'en définir les termes en veillant à rester dans une réflexion *marketing* et non économique et/ou managériale. La définition des termes peut conduire à plusieurs acceptions possibles qu'il serait opportun de présenter et de discuter de manière à retenir une délimitation pour donner un contenu cohérent à l'étude. Il est important de problématiser le sujet pour élaborer une argumentation, concevoir un plan engageant une démonstration, proposer des développements structurés sans cataloguer des théories, des citations d'auteurs déconnectées du sujet et avec des cas

d'entreprises reliés à l'argumentation et non uniquement cités. La problématique traduit la délimitation du sujet, des axes de réflexion, d'interrogation et ne peut se limiter à la réécriture du sujet ou à une succession de questions confuses. Elle appelle le plus grand soin dans la précision de sa formulation. Une bonne problématique guide précisément la conception du plan, l'argumentation et démontre une capacité à réfléchir sur des liens, des concepts, des théories et des pratiques associées à l'appropriation du sujet posé.

Le développement doit suivre le plan annoncé ; il est structuré et s'articule autour d'un fil directeur reposant sur une réflexion scientifique. Le développement intègre des travaux de recherche fondamentaux mais aussi récents, ce qui implique un suivi et une lecture régulière des publications scientifiques pour mobiliser des concepts tant fondamentaux qu'émergents. L'appui des auteurs académiques est nécessaire et suppose que ceux-ci soient référents par rapport au sujet posé et que leur contribution soit justifiée. Il est important de bien sélectionner les travaux de recherche pour appuyer l'argumentation et de bien les connaître pour mentionner précisément leurs auteurs et évoquer leur cadre d'application voire leurs limites. Le fait de mobiliser plusieurs théories, plusieurs courants de recherche en mettant en valeur des convergences ou des oppositions est conseillé pour élargir l'argumentation et éviter une énumération sans apport en réflexion. Le développement ne peut être réduit à des affirmations non démontrées ou générales. De la même façon, il ne peut être réduit à une succession d'idées non analysées ou à une succession de pratiques. Pour les illustrations pratiques, il ne s'agit pas de lister un ensemble d'entreprises mais de sélectionner un cas qui appuie véritablement une argumentation sans en déduire des généralisations. Le suivi de l'actualité *marketing* effectué par une lecture régulière de revues professionnelles spécialisées en *marketing* est un réel appui pour disposer de sources fiables et récentes relatives à des pratiques professionnelles rattachées au sujet.

En matière didactique et pédagogique, le jury rappelle l'importance de chaque point d'étude permettant de partir d'une bonne connaissance des référentiels pour arriver à des propositions d'évaluation cohérentes par rapport à une fixation d'objectifs et à une organisation de séquence. Il est conseillé de ne pas se limiter à un stade descriptif d'étapes mais de formuler des choix déterminants pour construire un cadre de travail structuré adapté à un enseignement en section de techniciens supérieurs. Pour ce qui concerne l'élaboration de la partie pédagogique, il est déconseillé de diversifier à outrance les propositions émises pour organiser la séance de manière à éviter des confusions, des incohérences, des impossibilités de concrétisation. Les questionnements pour les étudiants doivent être clairs, utiliser les verbes d'action (Huinker et Freckman 2004) et les consignes reliées aux objectifs énoncés.

Il est important de ne pas centrer la réflexion sur les dimensions d'organisation de la classe mais davantage sur les compétences en jeu et l'animation de classe pour les développer. Certaines copies restent trop sur une intention de « sciences de l'éducation ».

En ce qui concerne la forme, pour l'ensemble des parties, le jury conseille aux personnes candidates de ne pas utiliser le style télégraphique, d'utiliser un champ lexical riche tant sur le plan scientifique que professionnel, de se relire pour éviter des fautes d'orthographe, des maladresses de style et de soigner l'écriture tout en veillant à une présentation globale sans rature. Le jury attire également l'attention sur le fait qu'une dissertation est entièrement rédigée et ne peut intégrer des arguments listés sous forme d'énumérations avec tirets. Une rédaction « catalogue » est inadaptée aux exigences de l'épreuve. Par ailleurs, lorsque des supports sont créés et intégrés dans la partie pédagogique, leur conception, leur présentation et leur exploitation appellent clarté, précision et soin. Il est recommandé de bien gérer le temps accordé pour effectuer l'épreuve de manière à traiter le sujet dans son ensemble en accordant autant d'importance à la partie scientifique que didactique et pédagogique, tant sur le fond que sur la forme.

Il est conseillé aux personnes candidates dans leur préparation à ce concours de s'astreindre à des productions de sujets pour se confronter à l'épreuve tant dans le traitement scientifique que dans la forme et la méthodologie.

Bibliographie indicative

Beatty S. (1996). « Customer-sales associate retail relationships », *Journal of Retailing*, 72, n° 3, p. 223-247.

Berry L.L. (1983). « Relationship marketing. Emerging perspectives on services marketing », 66(3), p. 33-47.

Berry L.L., Gresham L.G. (1986). « Relationship retailing: transforming customers into clients », *Business Horizons*, 29, n° 6, p. 43-47.

Czepiel J.A. (1990). « Service encounters and service relationships: Implications for research », *Journal of Business Research*, 20, n° 1, p. 13-21.

Davenport T., Guha A., Grewal D., Bressgott T. (2020). « How artificial intelligence will change the future of marketing », *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, n° 1, p. 24-42.

Lunardo, R., Bressolles, G., & Durrieu, F. (2016). The interacting effect of virtual agents' gender and dressing style on attractiveness and subsequent consumer online behavior. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, 59-66.

Pappas A., Fumagalli E., Rouziou M., Bolander W. (2023). « More than Machines: The Role of the Future Retail Salesperson in Enhancing the Customer Experience », *Journal of Retailing*, p. S0022435923000490.

Paquerot, G., Assadi, D., & Ashta, A. (2021). La création de valeur des fintechs dans l'offre de services bancaires et financiers: entre deshumanisation et réhumanisation. *Innovations*, 64(1), 209-235.

Poujol F., Siadou-Martin B. (2012). « Quand l'Orientation Client du vendeur conduit au développement de la relation : Le rôle modérateur de la propension relationnelle du client », *Gestion 2000, Volume 29*, n° 2, p. 87-103.

Soderlund, M., Oikarinen, E. L., & Tan, T. M. (2021). The happy virtual agent and its impact on the human customer in the service encounter. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 59, 102401.

Viot, C., & Bressolles, G. (2012). Les agents virtuels intelligents. Quels atouts pour la relation client? *Décisions marketing*, (1), 45-56.

OPTION D – SYSTEME D'INFORMATION

SUJET

« L'informatique durable »

Dans le contexte actuel, les préoccupations environnementales dans le secteur de l'informatique n'ont jamais été plus au cœur de la vie des organisations que depuis l'apparition en 1990 du programme gouvernemental américain "Energy star".

L'informatique verte ou durable recouvre des situations et problématiques diverses, dans l'ensemble des métiers gravitant autour des systèmes d'information, qu'il s'agisse de la conception, du développement, de l'utilisation et de l'évaluation de systèmes d'informations.

Si cette notion apparaît maintenant comme incontournable, il convient d'en comprendre l'intérêt et les déclinaisons mais aussi les limites dans les divers domaines, qu'ils soient liés à des préoccupations organisationnelles, techniques voire juridiques.

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

STATISTIQUES

	2025	2024
Nombre de copies corrigées	15	17
Moyenne	6,15	6,89
Écart type	3,68	
Note minimale	2	1,25
Note maximale	14,5	14
Répartition des notes en effectifs		
Inférieures à 5	8	4
Comprises entre 5 et moins de 10	4	9
Comprises entre 10 et	2	5

moins de 14		
Égales ou supérieures à 14	1	0

COMMENTAIRES SUR LE TRAITEMENT DU SUJET PAR LES PERSONNES CANDIDATES OBSERVATIONS SUR LE FOND

Les personnes candidates sont invitées à bien définir les termes du sujet pour pouvoir en tirer toutes les acceptions possibles et, partant, traiter l'ensemble des aspects du sujet. Ici il s'agissait de définir l'informatique durable qui ne réduit pas à sa seule acception de développement durable, mais peut recevoir des interprétations plus larges, tout en incluant le développement durable. On rappelle ici l'importance du travail de l'introduction consistant à cette définition des termes, à la problématisation et la mise en tension du sujet, faisant apparaître ses enjeux et son intérêt.

Le programme de l'épreuve comprend à la fois un aspect technique (partie 1 du programme) et un aspect management (partie 2 du programme). Beaucoup des personnes candidates ont sacrifié la partie 2 en ne traitant le sujet que sous un angle technique. L'organisation de la gouvernance, le jeu des parties prenantes avaient vocation à être pris en compte pour la mise en place d'une informatique durable et tous les sujets doivent être traités sous un angle technique et managérial.

Il est important de mobiliser des références d'auteurs dans leurs compositions. Des références d'auteurs en management qui pourront apporter un point de vue pertinent sur le sujet sont tout à fait recevables.

On rappelle qu'il ne s'agit ni d'une épreuve évaluant seulement des connaissances, ni d'une épreuve technique. On évalue la capacité à développer un raisonnement argumenté et structuré agrégeant les connaissances.

En terme d'organisation, la problématisation doit conduire à faire apparaître un plan en évitant une démarche par trop descriptive. Il est à noter que deux parties sont bien attendues : une partie scientifique et une partie didactique, mais la partie scientifique doit être organisée puisque constituant un exercice de dissertation, par conséquent le plan de la partie scientifique doit apparaître explicitement, permettant d'organiser l'argumentation.

On pourra noter que certaines assertions proposées sont peu recevables dans une copie d'agrégation.

Il faut avoir conscience que la partie didactique est évaluée dans des proportions similaires à la partie théorique. Il convient à ce titre de lui accorder une attention importante : certaines productions négligent cette partie au profit des développements théoriques.

La partie didactique est la partie dans laquelle la personne candidate doit développer une séance à destination d'un public ciblé, sur le thème du sujet. Dans cette partie, on attend une bonne maîtrise du référentiel des diplômes pour lesquels une séance est proposée. On attend également que la personne candidate mette bien en évidence les critères de performance de sa séance, les prérequis, les transversalités et les compétences attendues.

L'évaluation des copies s'est faite cette année sur les points suivants (avec une attention équivalente portée sur chaque point) :

Sur la partie Expertise scientifique :

- Maîtrise des concepts, maîtrise des auteurs et théories
- Argumentation et structuration

Sur la partie Didactique :

- Pertinence de l'exploitation des programmes et référentiels de référence
- Qualité de la réflexion didactique, qualité de la proposition pédagogique, analyse réflexive sur le thème proposé.

OBSERVATIONS SUR LA FORME

L'orthographe doit être maîtrisée et peut conduire à ce que des points soient retirés si elle est par trop mauvaise. Il en va de même pour la calligraphie et la lisibilité des copies qui sont une exigence minimale. La qualité de l'expression est bien sûr un élément tout à fait important également.

CONSEILS AUX PERSONNES CANDIDATES

Il convient de bien maîtriser la technique de la dissertation et de l'argumentation, notamment pour arriver à un travail de structuration en accord avec les attentes.

Il est également important de consulter des éléments de référence en littérature sur le domaine pour pouvoir être à même de produire des références d'auteurs permettant de les appuyer (voir la bibliographie ci-dessous).

On rappelle que l'agrégation est un concours exigeant et que le jury a pu être interpellé par certaines considérations un peu légères qui ne sont pas du niveau attendu.

On conseille à toutes les personnes candidates, admissibles ou non, de venir assister à la proclamation, ce qui peut être un moyen d'échanger avec le jury.

Bibliographie et webliographie

Systèmes d'information et management des organisations (6^e éditions)

Robert Reix, Bernard Fallery, Michel Kalika, Frantz Rowe, Editions Vuibert

Les grands auteurs en systèmes d'information, Isabelle Walsh, EMS Management & Société

Cas en management des systèmes d'information études de cas, DSCG5, Godé, Cécile, Bidan, Marc, 2020, Editions EMS, Management & Société

Management des Systèmes d'information (16^e édition), Laudon & Laudon, Pearson Editions

ÉLÉMENTS INDICATIFS DE TRAITEMENT DU SUJET

Le sujet appelait à formuler une réflexion tout autant scientifique que pédagogique.

L'introduction devait définir le terme d'informatique durable. On devait bien sûr parler de développement durable, mais aussi de durabilité des données, des process du système d'information, ce qui pouvait renvoyer à des questions sur la conservation des données, la sécurité informatique, l'urbanisation du SI et sa capacité à s'adapter aux évolutions technologiques. Le sujet était très vaste.

Les enjeux de ce sujet sont principalement la performance de l'organisation, l'intégration de l'enjeu environnemental, la sécurité des SI.

Une problématique recevable (mais pas unique) aurait été pu être : "l'informatique durable est-elle un vecteur de performance au sein des organisations ?" avec un plan dialectique en réponse à la question.

Les thèmes à aborder :

- Gouvernance du SI,
- Question de la sécurisation.

- Dimension éthique et sociale
- Urbanisation du SI
- Les indicateurs de performance et l'évaluation
- Les parties prenantes du SI
- Les problématiques de consommation énergétiques des nouvelles technologies (notamment l'IA...)
- L'informatique verte
- La multiplication des données et les volumes de données échangés.
- La conception des SI, du stockage,
- Le management et la conservation des données.
- ...

Les copies auraient gagné à s'enrichir d'exemples d'organisations pertinents qui seraient venus en soutien des propos.

D'autres éléments (indicatifs) sur des pistes de traitement du sujet :

Une définition : Utilisation responsable et durable des technologies informatiques. Apparu dans les années 90 avec l'intégration de quelques notions de développement durable au label TCO, le label pour le matériel informatique, le Green IT vise à lutter contre la pollution numérique et à réduire l'empreinte écologique, environnementale et sociale des technologies d'information et de communication (TIC).

L'émergence de l'informatique verte (qui est une partie sur du sujet) , pourquoi ?

La consommation énergétique induite par :

- Les infrastructures :

L'informatique au sens large consomme une quantité importante d'énergie électrique et contribue aussi à l'augmentation de l'effet de serre. Dans un article publié en 2018, le Journal du CNRS estime que l'ensemble des technologies numériques (ordinateurs, data centers, réseaux...) consomment 10% de l'électricité mondiale. 30% de cette consommation électrique vient des équipements terminaux, 30% des centres de données et 40% à la mise en réseaux.

- La navigation sur le web :

Chaque heure dans le monde, plus de 140 millions de requêtes sont effectuées sur Google. D'après M. Wissner-Gross, chercheur à Harvard, chaque requête Google émet 7 grammes de CO2. Ainsi en une heure, le CO2 émis par les mails du monde entier équivaut à 1000 aller retours Paris – New York.

- Les emails :

Plus de 12 milliards de mails sont envoyés chaque heure dans le monde, émettant au total 50 Giga Watt Heure, soit la production électrique de 18 centrales nucléaires pendant une heure. L'envoi d'un mail avec une pièce jointe de 1 Mo dégage 19 grammes de CO2 et sa consommation électrique est équivalente à celle d'une ampoule pendant une heure.

- L'IA

La pollution :

- Émissions de CO2 :

En matière d'émissions de CO2, internet pollue 1,5 fois plus que le transport aérien. La moitié des gaz à effet de serre produits par internet provient de l'utilisateur, l'autre moitié étant divisée entre le

réseau et les data centers.

- **Création de déchets :**

- **Impact du commerce électronique :**

- **Gaspillage de ressources :**

Les différents aspects de l'informatique verte : organisationnel, technique, juridique :

- Sensibilisation et engagement de la direction
- Gestion des pénuries de ressources et adaptation aux critères environnementaux
- Évaluation des besoins :
Identifier les besoins informatiques de l'entreprise pour éviter la surconsommation de ressources. Cela peut inclure la consolidation de serveurs, la virtualisation, etc.
- Politiques et objectifs verts :
Établir des politiques internes visant à réduire la consommation d'énergie, à favoriser la réutilisation et le recyclage de matériel informatique, et à encourager les pratiques de travail à distance pour réduire les déplacements.
- Des questions : Faut-il repenser l'organisation en totalité ? Faut-il retravailler les bonnes pratiques ? La vision stratégique est-elle toujours compatible avec l'informatique durable ?

Analyser les besoins :

Comprendre les besoins de l'application et identifier les fonctionnalités essentielles pour éviter la surconsommation de ressources

Choisir des technologies efficaces :

- Utiliser des langages de programmation et des frameworks connus pour leur efficacité énergétique. Par exemple, certains langages, comme Rust, sont réputés pour leur faible consommation d'énergie.
- Opter pour des technologies qui prennent en charge la mise en veille et la gestion efficace des ressources matérielles.

Optimiser le code :

- Écrire un code propre et efficace, en évitant les boucles inutiles, les opérations coûteuses en CPU, et en optimisant les requêtes à la base de données.
- Minimiser la duplication de code en utilisant des fonctions réutilisables et des bibliothèques.
- S'assurer que l'application libère correctement les ressources (mémoire, connexions réseau) après leur utilisation.

Gestion de l'énergie :

- Intégrer des mécanismes de gestion de l'énergie dans les applications pour minimiser la consommation d'énergie lorsqu'elle est inutilisée. Par exemple, réduire la fréquence d'actualisation en arrière-plan pour les applications mobiles.
- Mettre en place des stratégies de gestion de l'énergie pour éteindre les équipements inutilisés et réduire la consommation d'énergie.

Utilisation efficace des ressources :

- Concevoir les applications pour qu'elles utilisent les ressources matérielles de manière efficace. Par exemple, adapter la résolution des images en fonction de l'appareil ou réduire le trafic réseau en compressant les données.
- Matériel économe en énergie
- Virtualisation

Minimiser les requêtes réseau :

- Éviter les requêtes réseau excessives en mettant en cache les données localement lorsque cela est possible. Utiliser des algorithmes de mise en cache appropriés pour réduire la consommation de bande passante.

Optimiser les process :

Suivi et analyse

Tests et optimisation continue :

Effectuer des tests de charge et des tests de performance pour identifier les problèmes de performance et d'efficacité énergétique.

Corriger les problèmes identifiés et continuer à optimiser son application au fil du temps

Des questions : Comment mesurer l'efficacité de toutes ces préconisations ? Impact de l'informatique verte sur le S.I. ? Quels sont les freins à l'informatique durable : Le coût de la mise aux normes, le shadow-it, la quête de productivité ? La digitalisation est-elle une menace ou une opportunité pour l'environnement ?

- Juridique :
 - o Conformité réglementaire
 - o Contrats avec les fournisseurs
 - o Quelques dates :
 - o 1992 : Lancement par le gouvernement américain du programme Energy Star, dont l'objectif était d'économiser l'énergie sur les équipements électriques et informatiques.
 - o 2001 : vote de la [loi relative aux nouvelles régulations économiques](#) (NRE) en France, dont l'article 116 demande aux entreprises de rendre compte des conséquences environnementales et sociales de leur activité.
 - o 2011 : Création de l'Alliance Green IT, association loi 1901 qui regroupe les acteurs français de l'informatique durable et sortie du « Guide pour un système d'information éco-responsable » par le WWF / CNRS / GreenIT.fr⁶.
 - o 2015 : Appel à engagements pour la convergence entre les transitions écologique et numérique¹⁶ par le [Conseil national du numérique](#).
 - o 2018 : en France, création de l'[Institut du numérique responsable](#).
 - o 2021 : adoption de la [loi visant à réduire l'empreinte environnementale du numérique en France](#) (REEN).

OPTION E– PRODUCTION DE SERVICES

SUJET

Vers un transport et une logistique plus résilients pour faire face aux risques

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

STATISTIQUES

Nombre de copies corrigées	18
Moyenne	6,69
Écart type	4,10
Note minimale	1
Note maximale	14,5
Inférieures à 5	
Comprises entre 5 et moins de 10	
Comprises entre 10 et moins de 14	2
Égales ou supérieures à 14	2

COMMENTAIRES SUR LE TRAITEMENT DU SUJET PAR LES PERSONNES CANDIDATES OBSERVATIONS SUR LE FOND

- S'agissant de la partie mobilisant les connaissances scientifiques

Le jury estime indispensable que les personnes candidates proposent une définition précise de tous les termes du sujet. Le jury note que les définitions des termes sont souvent restreintes et/ou que les candidats ne se sont pas appuyés sur les termes clés pour développer leur analyse : Logistique ET transport, résilience ET risques.

Il est important qu'un éclairage théorique soit apporté sur les mots clés du sujet ainsi qu'une

présentation élargie des concepts. Des auteurs de références en transport et logistique auraient dû être cités. Certains se sont restreints aux auteurs en management des organisations.

Le jury apprécie les propositions de mise en actualité du sujet qui mettent en valeur les résultats d'une veille du secteur par le candidat, avec par exemple des citations de revues professionnelles, des illustrations d'entreprises, etc. Bien souvent, aucune typologie ou classification des risques n'a été proposée.

Le jury attend une analyse et une démonstration intégrant l'ensemble des notions du sujet : résilience, risque dans la logistique et le transport.

- S'agissant de la partie didactique et pédagogique

Le jury souligne que les personnes candidates n'ont pas toujours une connaissance précise du référentiel. Il est indispensable que la proposition didactique soit en lien avec la partie scientifique. Le jury note le peu de propositions en lien avec le sujet. Finalement les activités proposées sont applicables à tout thème.

Le jury apprécie :

- une proposition didactique justifiée en cohérence le sujet.
- des objectifs clairement exprimés en lien avec les compétences attendues ;
- des activités proposées réalistes et concrètes dans leur déroulement.

OBSERVATIONS SUR LA FORME

Les meilleures copies se composent d'une introduction qui pose précisément le cadre du sujet avec une définition des termes, une problématisation et l'annonce d'un plan analytique, adapté au sujet et à la problématique posée. Les personnes candidates doivent en particulier veiller à ce que la problématique découle de la réflexion menée autour des termes du sujet de la partie scientifique.

Le jury tient à rappeler que les deux parties de l'épreuve d'admissibilité doivent faire l'objet d'une attention et d'un traitement équivalent. L'épreuve écrite évalue tant les compétences scientifiques que didactiques et pédagogiques.

Or le traitement des deux parties du sujet reste majoritairement inégal. Un certain nombre de personnes candidates semble ne pas être parvenues à gérer correctement leur temps, la partie didactique apparaissant non aboutie. Cette gestion du temps non maîtrisée pénalise l'évaluation de la qualité de la réflexion didactique et pédagogique.

Certaines copies sont peu soignées et l'écriture est peu lisible, ce qui dessert le propos.

Pour conclure, les copies n'ayant pas respecté les consignes indiquées dans le sujet, dépourvues de réelle problématique, ayant présenté un raisonnement peu structuré, peu actualisé et peu illustré par des exemples pertinents en lien avec la résilience face aux risques et ayant proposé une transposition didactique et pédagogique inaboutie ont obtenu les notes les plus faibles.

ÉLÉMENTS INDICATIFS DE TRAITEMENT DU SUJET

Corrigé

Le traitement du sujet nécessitait de s'intéresser à la résilience des activités logistique et transport en réaction aux risques de plus en plus nombreux pour les entreprises.

Les membres du jury attendaient une argumentation structurée s'appuyant sur la mobilisation de connaissances et une analyse, nourries d'exemples liés à la riche actualité du secteur.

Présentation du sujet

Les situations de crise successives constituent de véritables défis pour la gestion des chaînes logistiques. En effet, ces crises impliquent une extrême volatilité de la demande et une dégradation de la fiabilité de l'offre. Aussi, les chaînes logistiques sont apparues très vulnérables. Face à ces crises, une vision résiliente de la gestion du transport et de la logistique est nécessaire, impliquant une identification des risques et des solutions pour adapter leur organisation. Les entreprises doivent également être sûres de disposer d'outils robustes et performants capables de leur garantir une continuité d'activité sur leurs opérations vitales.

Le sujet invitait à une réflexion sur les différents types de risques et les solutions de prévention/adaptation de la chaîne logistique.

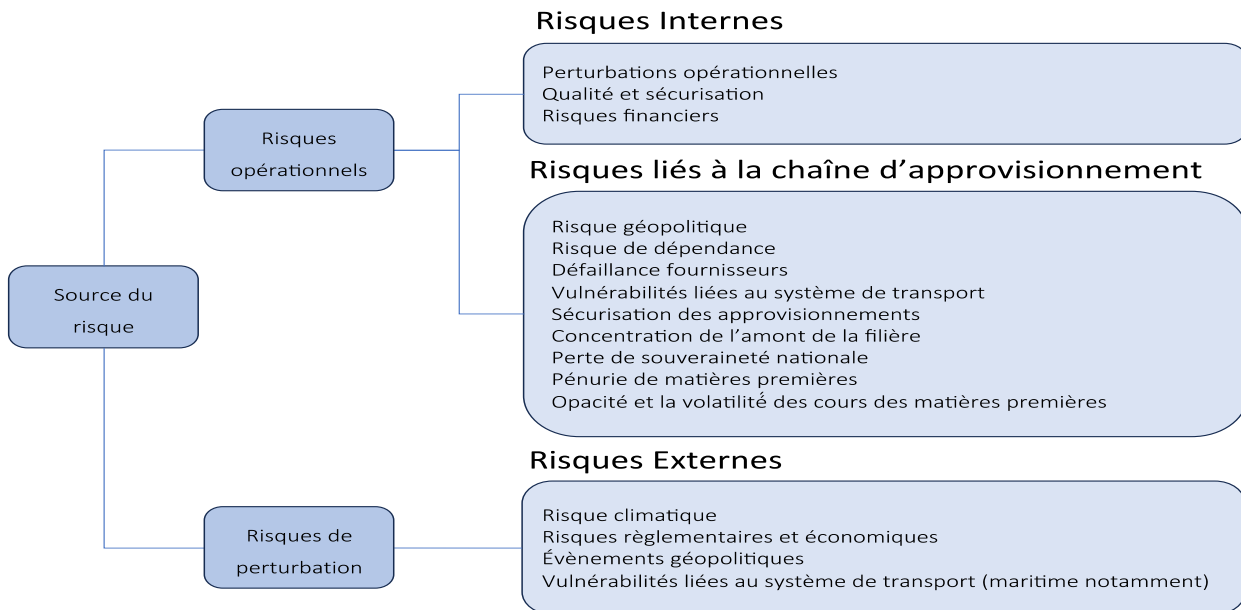
L'introduction doit définir les termes clés du sujet. Les crises successives mettent à mal le fonctionnement des chaînes. Au sein d'un environnement de plus en plus incertain, turbulent et évolutif, les chaînes d'approvisionnement développent une capacité « d'auto-cicatrisation », notamment celle de « faire face » aux chocs et de « se développer ». Il convient avant tout d'être en mesure d'identifier les risques dans les flux d'approvisionnement, leur impact pour ensuite explorer les éléments qui contribuent à renforcer la capacité de résilience.

Les travaux de Christopher et Peck (2004), Sheffi (2007), puis Ponomarov et Holcomb (2009) qui définissent la résilience logistique comme la capacité à maintenir un niveau de performance et à retrouver un état de stabilité quels que soient les événements et/ou perturbations portés à la chaîne logistique.

La résilience de la chaîne logistique est considérée comme une dynamique qui comporte plusieurs phases d'évolutions irréversibles. La phase d'anticipation, de résilience proactive, intervient avant la survenue d'une perturbation ou d'une catastrophe. Il s'agit pour les gestionnaires et opérationnels de tenter de prévoir ces perturbations et de préparer leurs chaînes d'approvisionnement en cas de changements prévus et imprévus dans l'environnement. La phase de résistance, première étape de résilience réactive se déclenche dès qu'une perturbation prévue ou imprévue est détectée dans une chaîne d'approvisionnement. La capacité de résistance désigne la capacité d'un système à minimiser l'impact de la perturbation en l'évitant entièrement ou en minimisant le temps entre la perturbation et le rétablissement à la suite de cette perturbation (Melnik *et al.*, 2014)

1. Les risques auxquels sont confrontées les chaînes logistiques

Peck (2006) définit le risque de la chaîne d'approvisionnement comme « *tout ce qui [perturbe ou entrave] les flux d'informations, de matériaux ou de produits depuis les fournisseurs d'origine jusqu'à la livraison du produit final à l'utilisateur final* ». Une proposition de panorama des risques en transport et logistique : environnementaux, opérationnels, ressources humaines (pénurie de transporteurs, turnover), liés aux fournisseurs, géopolitiques.



2. Adaptation des chaînes logistiques/ du transport et de la logistique : management des risques, outils de résilience

Face aux risques, au moins quatre solutions pouvaient être abordées.

- (1) Reconfigurer le réseau industriel et/ou logistique, par exemple :
 - Modification des stratégies de production, stockage,
 - Changement des stratégies d'achats et de gestion des fournisseurs, diversifier son portefeuille fournisseurs
 - En disposant de plusieurs options, une entreprise peut réorienter rapidement ses flux en cas de problème.
 - Recentrage des chaînes logistiques sur les marchés plus locaux (levier d'action en faveur de la stratégie RSE)- dernier kilomètre- réorganisation des transports/tournées -
 - Implantation d'entrepôt intégrant des facteurs RH et environnementaux (être moins vulnérable aux fluctuations des prix des combustibles fossiles et aux pressions environnementales)
 - Création de stocks de sécurité à des endroits stratégiques le long de la chaîne logistique. Les entreprises peuvent également opter pour des sites d'entrepasage multiples / déportés.
- (2) Reconfigurer le transport en diversifiant les solutions de transport (recours au multimodal, à la sous-traitance, etc). Les infrastructures de transport doivent être renforcées face aux événements extrêmes (inondations, incendies, tremblements de terre).
- (3) Intégrer et/ou accélérer la digitalisation. Le rôle des systèmes d'information est à mettre en évidence notamment au travers d'une traçabilité plus fine. L'adoption de technologies numériques, telles que l'Internet des objets (IoT), l'intelligence artificielle (IA), peut accroître la visibilité et la traçabilité des chaînes logistiques. Par exemple :
 - **IA** : Pour anticiper les risques grâce à l'analyse prédictive.
 - **IoT** : Pour surveiller en temps réel l'état des marchandises (température, localisation).
 - **Blockchain** : Pour garantir la transparence et la sécurité des échanges dans les chaînes d'approvisionnement.

Cela permet aussi la création de nouveaux systèmes d'alerte et outils de *reporting* et une meilleure fiabilité des protocoles de communication internes et externes

- (4) S'adapter au niveau organisationnel. La mise en place de plan de continuité d'activité est essentielle. Ces plans incluent des processus pour réagir rapidement à des situations imprévues, comme la modification rapide des itinéraires de transport, le recours à des fournisseurs alternatifs, ou encore la mise en place de procédures d'urgence. Les entreprises doivent développer une culture du risque. Les équipes logistiques ont besoin d'être formées à identifier les risques et à réagir de manière proactive. Une sensibilisation continue aux meilleures pratiques et l'investissement dans des exercices de simulation de crise peuvent améliorer la capacité de réaction face aux perturbations. La collaboration entre les gouvernements, les entreprises privées et les fournisseurs de services logistiques permet une gestion plus coordonnée des crises. Il est aussi nécessaire de mettre en place ou de renforcer des dispositifs de veille.

3. Propositions didactiques

Il s'agit d'un thème transversal qui peut être développé dans la plupart des groupes de compétences du référentiel de BTS GTLA. Plusieurs séquences peuvent être réalisées sur ce thème, mais la plupart au cours de la seconde année de BTS.

Bloc n°1 Mise en œuvre d'OTPL

Les compétences suivantes peuvent être mises en œuvre :

- A1.C1 - Identifier les caractéristiques de la prestation de transport et logistique à réaliser
- A1.C2 - Planifier de façon optimale les opérations de transport et les prestations logistiques
- A1.C3 - Appliquer ou ajuster le plan de transport
- A1.C4 - Mettre en œuvre les procédures et les protocoles adaptés
- A1.C7 - Utiliser le système d'information dédié au transport et à la logistique
- A1.C8 – Mobiliser les ressources internes et les partenaires
- A1.C11 - Communiquer avec les partenaires internes et externes

A1.1 Réalisation d'opérations de TPL

Exemple : Réorganisation des tournées pour s'adapter à une nouvelle réglementation, une nouvelle contrainte, un risque, etc.

A1.2 Réalisation d'une opération de sous-traitance

Exemple : situation de sous-traitance afin de répondre à une évolution de la demande, identifier la prestation à sous-traitée, rechercher des sous-traitants dans une bourse de fret, comparer les offres et choisir le sous-traitant qui correspond le mieux au besoin.

A1.4T2 Traitement des incidents et aléas

Exemple : En partant d'une situation d'entreprise présentant un incident ou un aléa, les étudiants recherchent des solutions possibles, choisissent la meilleure solution puis déterminent les modalités de sa mise en place. Il est également possible de partir de situations vécues par des alternants ou stagiaires en entreprise.

Il est possible de mettre à profit la/les période(s) de stage. Le professeur peut ainsi demander aux étudiants de présenter les solutions d'adaptation aux crises développées dans leur entreprise d'accueil. Cela peut prendre la forme d'un écrit suivi d'une présentation orale. Cette séquence fera

l'objet d'une évaluation sur le fond et la forme de la présentation.

Bloc n° 3 - Analyse de la performance d'une activité de TPL

A3.1 Analyse de la performance organisationnelle (Évaluation de l'organisation technique de l'activité de TPL)

A3.6 Analyse de la performance financière (analyse des principaux documents de synthèse)

Bloc n° 4 - Pérennisation et développement de l'activité de transport et de prestations logistiques

A4.1T1 : Amélioration d'une organisation de transport

A4.1T2 : Amélioration d'une organisation de prestations logistiques

Exemple projet pour l'implantation d'un nouvel entrepôt

L'ensemble des compétences du bloc peut être mise en œuvre.

La résilience peut être le thème de départ pour préparer les étudiants à la démarche de projet. Cette séquence peut être réalisée en fin de première année ou début de deuxième année.

Les étudiants seront répartis par groupes (4 maximum) soit librement constitués soit imposés par le professeur en fonction de la classe.

Le professeur propose un contexte d'entreprise suffisamment riche pour laisser les étudiants libres de trouver des solutions d'adaptation aux risques multiples et variées à mettre en place.

Une fois une solution choisie par le groupe, les étudiants, à l'aide de recherches internet, d'interview d'entreprises, ... bâtissent le projet en respectant les ressources déjà données au cours des séquences précédentes : définition du chef de projet, des objectifs du projet, des rôles de chacun, planification, financement, évaluation des effets, ...

Une présentation du projet sera réalisée sous forme d'un écrit et d'un oral qui fera l'objet d'une évaluation en utilisant la grille d'évaluation de l'épreuve E8 de l'examen de BTS.

En CEJM Appliqué

La résilience peut être développée dans les thèmes « L'organisation de l'activité de l'entreprise » et « Les choix stratégiques » du référentiel de CEJM, en étudiant l'impact des crises et les solutions mises en place par les entreprises de transport et/ou logistique.

Références bibliographiques

- Christopher, M., & Peck, H. (2004). Building the resilient supply chain.
- Melnyk, S. A., Bititci, U., Platts, K., Tobias, J., & Andersen, B. (2014). Is performance measurement and management fit for the future?. *Management accounting research*, 25(2), 173-186.
- Peck, H. (2006). Resilience in the food chain: A study of business continuity management in the food and drink industry. Final Report to the Dep. for Environment, Food and Rural Affairs, Dep. of Defence Management & Security Analysis, Cranfield University, Shrivenham, 1-193.
- Sheffi, Y. (2007). *The resilient enterprise: overcoming vulnerability for competitive advantage*. MIT press.
- Ponomarov, S. Y., & Holcomb, M. C. (2009). Understanding the concept of supply chain resilience. *The international journal of logistics management*, 20(1), 124-143.

Et plus généralement la presse professionnelle :

Stratégies logistique, Supply chain magazine, VoxLog, Harvard Business Review France, The Conversation.

CONSEILS AUX PERSONNES CANDIDATES

Le jury rappelle que le traitement de la partie scientifique implique une maîtrise de la méthodologie de la dissertation, une réflexion personnelle structurée appuyée sur des connaissances conceptuelles, théoriques et pratiques rattachées aux domaines référencés dans le programme du concours.

L'introduction doit présenter le sujet de manière engageante, exposer le sujet et indiquer brièvement les points développés ; l'introduction définir TOUS les termes clés du sujet et mettre en évidence les liens entre chaque terme.

Il est important de problématiser le sujet pour élaborer une argumentation, concevoir un plan engageant une démonstration. Une problématique peut être définie comme une question centrale, souvent formulée de manière ouverte, qui nécessite une réponse argumentée ou une exploration approfondie. Elle sert à définir le sujet à étudier ou à discuter et oriente la recherche de réponses, de solutions ou la compréhension.

Chaque paragraphe du développement doit présenter une idée ou un argument spécifique en lien avec le sujet. Il faut s'assurer d'expliquer, d'illustrer et d'appuyer les arguments avec des exemples concrets, des faits, des données, ou des citations d'experts.

En ce qui concerne la forme, le jury conseille de relire attentivement la dissertation pour corriger les fautes de grammaire, d'orthographe et de syntaxe. Il faut s'assurer que le texte est cohérent et que l'argumentation est bien développée. Le jury conseille de ne pas utiliser le style télégraphique, d'utiliser un champ lexical riche au niveau scientifique et professionnel.

Le jury attire également l'attention sur le fait qu'une dissertation est entièrement rédigée et ne peut intégrer des arguments listés sous forme d'énumérations avec tirets. Une rédaction « catalogue » est inadaptée aux exigences de l'épreuve.

Enfin, il est recommandé de bien gérer le temps accordé pour effectuer l'épreuve de manière à traiter le sujet dans son ensemble en accordant autant d'importance à la partie scientifique, didactique et pédagogique tant sur le fond que sur la forme.

ÉPREUVES D'ADMISSION

Première épreuve : exposé à partir d'un dossier documentaire

Exposé à partir d'un dossier documentaire fourni aux candidates et aux candidats portant selon le choix du candidat formulé lors de l'inscription (indépendamment de l'option A, B, C, D ou E choisie) sur :

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

Durée de la préparation : 4 heures

Durée de l'épreuve : 1 heure (exposé : 40 minutes maximum ; entretien : 20 minutes maximum).

Coefficient 1.

ANALYSE ECONOMIQUE APPLIQUEE AUX ORGANISATIONS

SUJETS PROPOSÉS

- Mondialisation et dynamiques de l'emploi
- L'économie joue-t-elle contre le climat ?
- Mondialisation et institutions
- Le travail peu qualifié a-t-il encore une place ?

Un exemple de sujet et des pistes d'exploitation sont fournis infra.

STATISTIQUES

Nombre de candidats interrogés	92
Moyenne	6,6
Écart type	3,30
Note minimale	1
Note maximale	18
Répartition des notes en effectifs	
Inférieures à 5	28
Comprises entre 5 et moins de 10	50
Comprises entre 10 et moins de 14	11
Égales ou supérieures à 14	4

Parmi les personnes candidates auditionnées, 16,3 % ont obtenu une note supérieure ou égale à 10/20, tandis que 30 % ont obtenu une note strictement inférieure à 5/20.

COMMENTAIRES SUR LE TRAITEMENT DES SUJETS PAR LES PERSONNES CANDIDATES

Le jury accorde une importance particulière à la capacité des personnes candidates à mener un raisonnement économique rigoureux et clair, comme elles le feraient devant leurs élèves.

Les meilleures prestations ont réussi à mobiliser efficacement des concepts économiques dans le cadre d'une démonstration cohérente, basée sur des concepts économiques et qui présente les mécanismes à l'œuvre. Les arguments, construits spécifiquement pour répondre à leur problématique élaborée à partir du sujet, ont été contextualisés et illustrés. Ils s'appuient souvent sur des graphiques qui sont présentés avec soin : nom des axes, propriétés des courbes et déplacements des courbes. Les documents fournis avec le sujet sont analysés, expliqués et mobilisés efficacement lors de l'exposé et/ou lors de l'échange avec le jury. Le plan, et plus généralement l'ordonnancement des arguments, répond à une logique de progressivité. Par exemple, la personne candidate présente un outil de politique économique avant d'en nuancer l'efficacité. Ou bien encore, cette personne commence une sous-partie par l'argument le plus simple avant de présenter les raisonnements les plus subtils. Chaque sous-partie n'est donc pas une simple juxtaposition d'arguments. L'ordre dans lequel ils apparaissent répond à une logique précise, qui a été soigneusement réfléchie en loge. Lors de l'échange avec le jury, la personne candidate répond avec pertinence aux questions qui lui sont posées. L'exposé s'appuie sur une présentation numérique, et respecte les règles formelles de la communication (clarté, concision, précision, qualité de l'expression et maîtrise de l'orthographe). Tous ces éléments révèlent la maîtrise des bases scientifiques en sciences économiques, mais elles témoignent aussi de la capacité à transmettre des connaissances.

Les prestations satisfaisantes ont montré que les personnes candidates avaient compris le sujet. Ce travail préalable de compréhension commence dès l'introduction qui leur a permis de préciser le sujet et les enjeux afférents. Elles ont su mener un raisonnement pertinent et leur exposé était dynamique. Dans ce groupe l'on retrouve deux catégories de prestations. Tout d'abord, certaines personnes candidates ont proposé une analyse pertinente mais incomplète du sujet. Lors de l'échange avec le jury, les réponses apportées démontraient une réelle capacité d'analyse, et une capacité à construire un raisonnement en s'appuyant sur les questions posées. Les autres prestations ont proposé des démonstrations convaincantes, mais quelques lacunes sont apparues lors de l'échange avec le jury.

Enfin, les prestations les moins satisfaisantes témoignent d'une maîtrise très insuffisante du socle scientifique des thèmes proposés, et plus généralement, de la discipline. Les échanges avec le jury ont confirmé ces lacunes. Ce dernier groupe de notes pose question car il regroupe des personnes qui n'ont pas assimilé les connaissances de base du programme du concours, alors que ce dernier cible trois thèmes en économie.

OBSERVATIONS SUR LE FOND

Même si le dossier documentaire du sujet ne saurait constituer l'unique base de réflexion pour construire son exposé, il ne s'agirait pas de tomber dans l'écueil inverse et d'en faire totalement abstraction. Ces documents ouvrent des pistes de réflexion et apportent des illustrations intéressantes qu'il faut exploiter.

Les personnes candidates fournissent bien un effort de définition en introduction. Toutefois, le sujet n'est pas suffisamment mis en tension. A l'issue du travail introductif, la personne candidate doit avoir identifié les relations entre les termes du sujet, préalablement définis, et elle doit avoir montré en quoi la question posée n'attend pas une réponse évidente et en quoi sa pertinence est d'actualité. Ce travail

doit précéder et amener la problématique.

Le plan proposé doit être équilibré, caractéristique qui n'est pas suffisamment observée parmi les prestations proposées. Par exemple, pour le sujet sur « L'économie joue-t-elle contre le climat ? », les candidats ont souvent, sans les organiser, listé dans la première partie les outils économiques existants pour intégrer la dimension liée à l'impact climatique voire protéger l'environnement (taxes, quotas, normes...) et se retrouvaient démunis ensuite. Une réflexion sur la pertinence et l'efficacité de ces outils aurait permis de questionner la dimension centrale du sujet autour du « jeu » et en particulier de la spéculation ; cela aurait pu faire émerger l'existence d'outils qui loin d'apporter des solutions instrumentalisent le changement climatique. Par ailleurs, la définition de l'économie était trop restrictive et l'omission de la « science économique » et de ses modèles ne permettait pas aisément d'équilibrer la proposition.

La multiplication des auteurs et des concepts ne permet pas de les exploiter efficacement pour construire un exposé. Mieux vaut se concentrer sur les éléments les plus importants pour mieux expliquer les mécanismes à l'œuvre et prendre le temps de les illustrer. La seconde vertu de ce recentrage est qu'il permet de mieux comprendre le lien entre l'argument mentionné et le sujet.

Le jury construit souvent sa phase de questions pour décortiquer un raisonnement ou pour le reconstruire. Il ne faut donc ni baisser les bras trop tôt, ni donner des réponses à la hâte, mais au contraire s'appuyer sur les questions posées pour bâtir une réflexion structurée.

La malle est un outil sur lequel peuvent s'appuyer les personnes candidates dans leur réflexion. Mais le jury tient à rappeler que la malle n'exonère aucunement d'un travail personnel approfondi en amont du concours. Un trop grand nombre de personnes semble découvrir les bases de la discipline peu de temps avant l'épreuve. Le jury invite donc chaque candidat à travailler régulièrement cette discipline en s'appuyant notamment sur les ressources mentionnées infra. Il convient également d'éviter de mobiliser maladroitement des arguments issus d'autres disciplines, comme le management, pour pallier les lacunes existantes. Le management possède ses spécificités scientifiques évaluées lors des épreuves écrites.

Les outils microéconomiques de base ne sont pas encore assez maîtrisés. De nombreuses difficultés ont été observées pour représenter et expliquer la formation d'un équilibre de marché, ou l'effet d'une taxe.

De plus, trop rares sont les candidats à présenter convenablement la typologie des biens : bien collectif / bien commun / bien de club / bien privé ; ou à pouvoir exploiter un graphique en base 100 ; ou distinguer travail et emploi par exemple.

L'enseignement de l'économie exige de savoir didactiser des connaissances scientifiques précises. Le jury peut donc être amené à interroger les personnes candidates sur la manière dont elles exploiteraient un document en classe (quel questionnaire proposer lors d'une évaluation par exemple), ou sur l'explication d'un concept ou d'un mécanisme qu'elles apporteraient à des élèves.

OBSERVATIONS SUR LA FORME

Quelques personnes candidates se contentent de lire leurs notes ou leurs diapositives. Au-delà de l'absence de dynamisme de ces exposés, cela témoigne d'une réelle difficulté à transmettre efficacement des connaissances, compétence pourtant essentielle d'une personne agrégée. Il faut donc être actif, savoir interagir et faire preuve d'acuité lors de l'échange avec le jury.

Les diapositives ne doivent pas être trop fournies au risque de devenir illisibles et de perdre pour partie l'attention de son auditoire. Le jury a aussi remarqué que de nombreuses personnes utilisent des tableaux préformatés sur leurs diapositives (notamment auteurs/concepts/documents) ou des schémas (effet d'une taxe sur l'équilibre d'un marché par exemple) sans toujours être mobilisés avec pertinence, et contenant trop souvent des éléments qui ne sont soit pas maîtrisés, soit pas utilisés par les candidats.

L'épreuve se compose d'une première phase au cours de laquelle les personnes candidates exposent le fruit de leur réflexion. Les 40 minutes qui leur sont imparties ne doivent pas constituer un objectif à atteindre. Le temps mobilisé doit servir une démonstration, et doit apporter une réelle valeur ajoutée ;

les meilleures prestations dépassent rarement 30 minutes.

Ensuite, le jury dispose de 20 minutes pour poser des questions. Certains candidats doivent alors gagner en efficacité. Leurs réponses sont souvent trop longues et consistent en une juxtaposition d'exemples sans faire l'effort de conceptualisation ou d'identification des mécanismes sous-jacents.

Il est conseillé aux personnes candidates de relire leurs diapositives lorsqu'ils sont en loge afin d'en vérifier la lisibilité et afin d'éviter les fautes d'orthographe et de syntaxe qui pénalisent l'appréciation portée à leur travail, et qui seront préjudiciables pour les élèves par la suite.

Les documents contenus dans le sujet n'ont pas à être présentés l'un après l'autre en introduction. Ils doivent nourrir l'argumentation tout au long de l'exposé en étant exploités et non simplement cités. Ces documents sont choisis avec soin et visent en grande partie à proposer une lecture enrichie du sujet ; ils doivent ainsi permettre de compléter les éléments déjà présents dans la malle.

Le jury est parfaitement conscient de la difficulté de passer le concours de l'agrégation, et du stress inhérent à cet exercice. Il est donc bienveillant et à l'écoute des réactions des personnes candidates pour leur permettre de présenter dans les meilleures conditions possibles leur prestation. Par ailleurs, il est délicat d'être à la fois « juge et partie ». Quel que soit son ressenti sur la qualité de son travail, il faut y croire jusqu'au bout et systématiquement essayer de démontrer ses capacités de réflexion.

Encore trop de personnes candidates mobilisent des arguments prescriptifs « il faudrait que... », alors que l'objet de cette épreuve est scientifique et argumentatif. Il faut aussi savoir faire preuve d'humilité, qualité importante face à une classe.

CONSEILS AUX PERSONNES CANDIDATES

Toute personne candidate au concours de l'agrégation interne d'économie gestion doit travailler au préalable tant le contenu scientifique que la méthodologie de chaque épreuve. L'épreuve d'analyse économique appliquée aux organisations ne fait pas exception.

Acquérir le contenu scientifique requis pour cette épreuve

Les ouvrages présentant les notions essentielles et les principaux raisonnements en sciences économiques ne manquent pas. Parmi ceux-ci nous trouvons l'ouvrage *Introduction à l'économie* (2018) de Daron Acemoglu et al., ou encore le manuel *Macroéconomie : une perspective européenne* (2015) de Michael Burda et Charles Wyplosz. Rédigés par des universitaires reconnus, ils offrent une approche conceptuelle riche et la confrontation avec les faits y est récurrente. Mais il existe aussi des alternatives plus concises, dont les ouvrages de Jacques Généreux intitulés *Economie Politique* (tomes 1, 2 et 3, parus en 2021). Bien que moins exhaustifs, les livres de Jacques Généreux rendent accessibles les fondamentaux de la discipline avec toute la rigueur nécessaire. Enfin, une introduction intéressante aux mécanismes économiques est proposée dans l'ouvrage collectif *Apprendre l'économie : le manuel pratique qui va vous surprendre* (2022).

Ainsi, avant d'entamer son travail sur les trois thèmes du programme, il faut au préalable s'assurer que le socle scientifique disciplinaire a bien été acquis. Le fonctionnement d'un marché (parfait, imparfait ou en présence de défaillances de marché), la construction des agrégats macroéconomiques, les relations entre les principales variables économiques (mécanismes de propagation, liens entre variables réelles et nominales...) et le rôle de l'État sont des prérequis nécessaires si l'on souhaite pouvoir aborder sereinement cette épreuve du concours, et plus encore, si l'on souhaite pouvoir enseigner cette discipline avec toute la rigueur et la clarté requises.

Une fois ce travail d'acquisition des connaissances du socle disciplinaire effectué, les personnes candidates pourront davantage se concentrer sur les thèmes de la session (« La mondialisation », « Économie et environnement », « Le travail » pour la session 2025). Cette démarche pourra être décomposée en deux temps :

1. L'identification du positionnement du thème en sciences économiques, ainsi que la mise en évidence de ses principales ramifications. Il sera possible de représenter ces relations sous forme de schémas. Ce travail préalable permet de mieux cerner l'étendue des problématiques couvertes par ces

thèmes, mais il permettra aussi aux personnes candidates de proposer des prestations plus riches par la suite, et de mieux mettre en perspectives les sujets qui lui seront proposés.

2. Toute personne candidate doit ensuite s'atteler à maîtriser les principaux concepts, à identifier les mécanismes économiques ainsi que les outils de politique économique relatifs à chaque thème. Les manuels d'introduction à l'économie cités précédemment peuvent fournir un point d'entrée intéressant afin de disposer d'une première approche d'un thème. Cela devra être complété par des lectures plus ciblées. Les courts ouvrages thématiques proposés par de nombreux éditeurs sont sur ce point très intéressants car ils permettent d'avoir accès à des informations précises, concises et de qualité. Outre l'apprentissage des fondamentaux de chaque thème, ces lectures permettront de contextualiser les questions posées (géographiquement et historiquement).

3. Ensuite, il est conseillé aux personnes candidates d'enrichir leur travail par des lectures diversifiées. Tout d'abord, un suivi régulier de l'actualité économique permettra de nourrir les exposés d'exemples variés ; de mettre en évidence d'autres contextes dans lesquels les questions posées par ce thème sont prégnantes ; et enfin, de voir quelles questions se posent pour la recherche aujourd'hui, les réponses qui ont déjà pu être apportées et celles qui restent en suspens. Nous ne pouvons qu'inciter les personnes candidates à suivre les publications de la presse, mais aussi à mettre en place une veille de blogs de centres de recherche de premier plan (CEPII, OFCE, IPP...).

Par ailleurs, les ouvrages économiques et les rapports d'experts sont nombreux. Qu'il s'agisse des livres de Philippe Aghion et al. (*Le pouvoir de la destruction créatrice*), de Abhijit V. Banerjee et Esther Duflo (*Economie utile pour des temps difficiles*), de Christian Gollier (*Le climat après la fin du mois*), de Jean Tirole (*Economie du bien commun*), ou bien encore des rapports d'experts de France Stratégie, du conseil d'analyse économique, ou de commissions spécifiquement nommées (à l'exemple de la commission internationale Blanchard et Tirole et de son rapport *Les grands défis économiques*) ; tous ces travaux permettent d'avoir accès à des connaissances scientifiques de pointe et actualisées.

4. Pour finir, une personne candidate doit pouvoir fournir des ordres de grandeur pour les principales variables macroéconomiques (taux de croissance, taux de chômage, inflation...), mais aussi pour les variables économiques les plus importantes des thèmes proposés. Par exemple, concernant la mondialisation, il faudra savoir avec quels pays la France échange le plus, expliquer dans les grandes lignes la composition du solde extérieur français et l'évolution de ce solde, l'impact de ce solde sur la position extérieure nette française... Il sera ensuite nécessaire d'expliquer ces faits et de les contextualiser en s'appuyant notamment sur l'histoire des faits économiques. Ce travail intervient à chacune des étapes précédentes (acquisition du socle, travail thématique, lectures complémentaires). Ces éléments factuels nourriront les réflexions des personnes candidates, feront émerger de nouveaux questionnements, permettront de se familiariser avec les documents statistiques les plus fréquemment rencontrés, et permettront d'illustrer les prestations le jour du concours.

L'actualité doit donc servir de source d'illustration mais doit aussi permettre à la personne candidate de montrer les liens qu'elle est capable de réaliser entre les sujets proposés, les concepts mobilisés et l'actualité. Il est regrettable de ne pas proposer un traitement du sujet contextualisé d'autant que la période récente est propice à cet enrichissement.

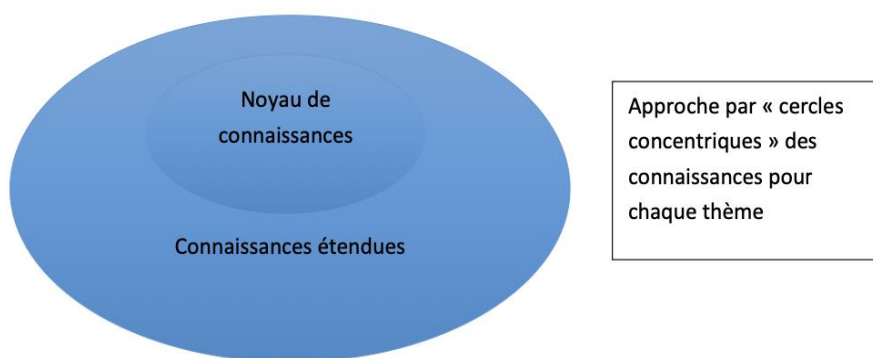
Le jury souhaite insister sur l'importance de l'ordre des conseils dispensés aux candidates et aux candidats : acquisition du socle disciplinaire – travail sur les thématiques – lectures complémentaires. Pour ne donner qu'un exemple, l'on ne peut appréhender les politiques liées spécifiquement à la lutte contre le chômage que si l'on maîtrise au préalable le fonctionnement du marché du travail, le comportement des ménages et des entreprises sur ce marché, les instruments de politiques économiques ainsi que l'articulation entre les variables macroéconomiques affectées. Il ne faudrait donc pas négliger le travail sur les bases du raisonnement microéconomique et du raisonnement macroéconomique car tous deux permettent de construire une réflexion structurée et cohérente. Il faut être en mesure de s'appuyer sur des modèles simples pour mettre en évidence des mécanismes, souligner l'ambiguïté a priori de l'effet d'une variable sur une autre variable...

Les personnes candidates devront être suffisamment familières avec les outils de base en sciences économiques pour les mobiliser dans des contextes variés. Il peut s'agir, par exemple, de représenter le marché du travail et de montrer quels peuvent être les effets de l'instauration d'un salaire minimum sur son équilibre.

Prendre l'habitude de mobiliser les outils économiques, c'est aussi prendre conscience de l'ordre dans lequel ils doivent apparaître. Il est par exemple surprenant pour un sujet abordant les formes de travail de faire appel tout au long de sa réflexion à des théories et modalités contemporaines, sans même rappeler les théories économiques les plus simples qui permettent d'expliquer les mécanismes de base (spécialisation, division, partage du temps de travail, ...).

Cette capacité à ordonnancer ses connaissances est une qualité essentielle d'un enseignant car elle permettra par la suite de construire progressivement les savoirs acquis par les élèves. Pour chaque thème, il faudrait ainsi identifier un « noyau de connaissances » et les différencier des « connaissances étendues ». Les éléments du premier devront être mobilisés avant de s'intéresser aux autres :

Maîtriser les connaissances scientifiques de base pour chaque thème, les utiliser et les articuler avec pertinence, permet aussi de mieux comprendre les apports de la recherche scientifique contemporaine. Cette approche par « cercles concentriques » améliorera la capacité de compréhension des personnes candidates, clarifiera leurs exposés, et leur fournira tout le recul nécessaire lorsqu'ils seront face à leurs élèves.



S'approprier la méthodologie de l'analyse économique appliquée aux organisations

L'exposé d'analyse économique appliquée aux organisations répond à un sujet proposé à chaque personne candidate. Cet exposé s'appuie sur un dossier documentaire qui comprend notamment des éléments statistiques, des schémas, des textes d'auteurs, des analyses économiques récentes...

Un exposé ne doit souffrir d'aucun des deux écueils suivants : être un simple résumé du dossier documentaire ; ou, a contrario, faire complètement abstraction des documents fournis. Le dossier documentaire permet au jury de nourrir la réflexion des personnes candidates, et de s'assurer qu'elles seront en mesure de mobiliser efficacement différentes ressources devant leur classe.

Une prestation « optimale » permet de conduire une analyse personnelle, structurée, argumentée et illustrée. Elle s'appuiera notamment sur le dossier documentaire fourni, et répondra avec précision et nuance à la question qui aura été posée. Voici quelques-unes des étapes importantes qui permettent de tendre vers cet optimum de premier rang.

Étape 1 : la définition des termes du sujet. Les premières minutes dans la salle de préparation doivent permettre de définir précisément les termes du sujet. Cette étape est essentielle car elle conditionne les frontières de la réflexion qui sera menée. Ce travail est aussi l'occasion d'identifier les différentes dimensions d'un concept. Ainsi, le concept de « mondialisation » recouvre les échanges de biens et services. Mais cela inclut aussi les échanges de capitaux, de connaissances, de personnes, le déploiement de nouvelles formes de gouvernance mondiales... Puisque les personnes candidates ont accès à leur malle (papier ou numérique) lors de la préparation, nous leur conseillons d'y inclure un dictionnaire ou un lexique d'économie. Ce dernier évitera bien des approximations ensuite. Ces définitions ne sont pas une fin en soi : elles doivent réellement enrichir l'analyse et il est important que le candidat ou la candidate s'y réfère tout au long de son exposé. Par exemple, le premier sujet proposé cette année faisait référence aux "dynamiques de l'emploi". Le pluriel imposait de ne pas limiter le sujet à l'étude d'une seule tendance et d'enrichir l'approche du sujet d'autres niveaux d'analyse des dynamiques sur le marché du travail et ainsi de nourrir sa réflexion.

Étape 2 : la mise en tension du sujet. La deuxième phase du travail préparatoire permet de mieux cerner les questions posées par le sujet. Cette réflexion permet de mettre en tension le sujet, de mieux en comprendre les enjeux pour différents pays et pour différentes périodes. Par exemple, l'activité économique joue un rôle direct dans la détérioration du climat et la science économique a tardé à le prendre en compte. Questionner son rôle permet ainsi d'envisager différents outils (solutions) et leurs limites mais aussi d'éventuelles pistes pour éviter que les mécanismes économiques soient dévoyés et ne permettent pas de réelles actions pour protéger le climat.

Étape 3 : la mise en évidence des principaux arguments économiques qui devront être mobilisés. Il est ensuite nécessaire d'identifier les concepts, les mécanismes et les faits qui permettront de répondre à la principale question qui aura émergé à l'étape 2, et qui respectent les frontières du sujet identifiées à l'étape 1. Les personnes candidates devront alors s'appuyer sur le dossier documentaire fourni avec le sujet pour en extraire les informations pertinentes dans le cadre de leur démonstration. Si lors de ce travail de nouveaux questionnements émergent, les personnes candidates seront amenées à amender les éléments de mise en tension du sujet.

Les graphiques les plus importants seront aussi préparés au brouillon afin de les présenter au jury lors de l'exposé. Il est conseillé d'éviter toute forme d'improvisation concernant les graphiques tant les erreurs sont fréquentes, particulièrement sous l'effet du stress. Ainsi, les axes, les noms des courbes, et les principaux mécanismes devront être explicités sur la feuille de brouillon.

Étape 4 : organiser son analyse. Le plan choisi par la personne candidate permettra d'organiser les arguments identifiés à l'étape précédente et de répondre à la question qu'elle s'est posée. Ce plan sera cohérent, progressif et clair afin que le jury comprenne aisément sa démarche. Enfin, le plan devra être spécifique au sujet proposé. Il ne saurait ici être question de reprendre tout ou partie d'un plan élaboré ailleurs. Mais il faudra aussi éviter les titres trop généraux qui n'apportent aucune information précise quant à l'argument défendu. Les titres doivent à minima pouvoir être compris par le jury. Plus encore, ils doivent pouvoir l'être par des élèves si le thème était abordé en classe. Pour éviter tout

risque de hors-sujet, les titres devraient systématiquement être liés à tous les termes du sujet. Une règle simple : chaque titre doit répondre explicitement au sujet proposé et il doit lui être spécifique.

Étape 5 : construire ses diapositives en vue de la présentation face au jury. Les diapositives doivent reprendre les principaux concepts et auteurs mobilisés dans le cadre de la démonstration proposée. Les diapositives indiqueront explicitement la problématique retenue et le plan choisi pour y répondre. Il conviendra de relire son travail avant de se rendre devant le jury pour éviter les fautes d'orthographe et de syntaxe.

Étape 6 : vérifier l'organisation de ses feuilles de brouillon en vue du passage à l'oral. Afin d'améliorer la fluidité des prestations fournies, il est nécessaire de numéroté ses feuilles de brouillon et de numéroté ses arguments pour les mobiliser dans un ordre logique et progressif. Les candidats doivent apporter le dossier documentaire au moment de l'oral devant le jury.

En aucun cas, les personnes candidates ne devront se contenter de lire leurs notes lors de leur passage à l'oral. L'enseignement est un exercice de communication qui exige de regarder le jury, de reformuler lorsque cela s'avère nécessaire et d'éviter les tons monocordes qui ne pourraient mobiliser l'attention d'une classe.

Avant d'entrer dans la salle, chaque personne candidate doit se rappeler que l'oral se décompose en deux moments : un exposé suivi d'un échange avec le jury. Chacun de ces moments est important dans l'évaluation de la prestation. Il faut donc rester mobilisé jusqu'au bout. Lors des questions, les membres du jury tentent de clarifier des parties de l'exposé ; ils s'assurent que les connaissances de base sur le sujet, et plus généralement sur la discipline, sont maîtrisées ; ils cherchent aussi à identifier la frontière des connaissances de chaque personne candidate. Cette phase de questions n'est donc en aucun cas un rite machiavélique. Il faut au contraire chercher à s'appuyer sur les questions posées pour affiner son analyse ou pour la compléter.

Pour finir, le jury souhaite rappeler que la malle doit constituer une véritable aide lors du travail en loge. Cela implique tout d'abord, qu'une malle (numérique ou papier) doit être préparée avec soin. Elle doit être organisée afin que l'information utile soit aisément accessible, et il faut avoir parcouru ces documents avant, pour mieux en exploiter le contenu. Par ailleurs, un exposé ne peut en aucun cas être une juxtaposition d'éléments issus de la malle. Cela conduirait inmanquablement à un exposé qui ne répondrait pas au sujet proposé. Ainsi, la malle ne doit apporter que des compléments d'information, mais elle ne doit pas se substituer à la réflexion personnelle ni être utilisée pour citer des approches sophistiquées, sans maîtriser les savoirs fondamentaux.

L'appropriation de cette méthodologie de l'exposé d'économie requiert du temps et de l'expérience. Le jury conseille donc vivement aux personnes candidates de s'entraîner régulièrement pour préparer cette épreuve. Cela permettra d'identifier le travail de fond qu'il reste à accomplir et de corriger progressivement les problèmes sur la forme de l'exposé.

EXEMPLE DE SUJET

Sujet : Mondialisation et institutions

Document 1 - Le rôle des institutions

Source : Citeco, *histoire de la pensée économique, institutionnalistes*, juillet 2024

Les interactions entre acteurs économiques, les échanges par exemple, seraient impossibles sans un ensemble de règles admises par tous, au point qu'elles se font oublier. C'est le cas notamment du droit de propriété, de la confiance dans le respect des promesses, de l'acceptation d'une monnaie en règlement des achats. Ces règles, et les organisations qui les font respecter, sont appelées des "institutions".

Document 2 - La mondialisation aujourd'hui

Source : FMI, Adam Jakubik, Elizabeth Van Heuvelen, juin 2024

[...] Comment les autorités pourraient-elles parvenir à étendre les avantages de la mondialisation tout en la rendant plus viable ? Il faudrait d'abord mettre en place des règles commerciales mondiales efficaces soutenues par l'OMC afin de maintenir l'ouverture commerciale et d'assurer la stabilité et la prévisibilité, si importantes pour le commerce et la croissance. Un tel système suppose nécessairement une collaboration entre les États pour éliminer les causes sous-jacentes aux tensions commerciales. L'accélération des réformes de l'OMC visant le renforcement de la transparence et des règles, y compris en matière de subventions, le rétablissement d'un système de règlement des litiges entièrement fonctionnel, et l'actualisation des règles pour tenir compte de la part croissante des services et du commerce numérique au sein de l'économie mondiale sont autant d'éléments essentiels à ce système.

La conclusion d'accords multilatéraux entre des sous-ensembles de pays membres de l'OMC souhaitant étendre leur coopération à des domaines précis pourrait faciliter les réformes du commerce électronique et l'investissement, tout en permettant l'adhésion ultérieure d'autres pays.

Un autre point crucial pour les autorités consisterait à adopter des politiques intérieures plus robustes afin que soient partagés plus équitablement les avantages du commerce, de la mondialisation et des progrès technologiques. Pour que de telles politiques réussissent, il faut les doter d'assises solides : une saine gouvernance macroéconomique, une réglementation financière et de la surveillance pour éviter l'accumulation des risques découlant de la mondialisation des services financiers. Elles doivent aussi inclure un système fiscal orienté vers une mobilisation plus efficace des recettes.

Les politiques budgétaires et celles régissant le marché du travail jouent un rôle fondamental dans la gestion des bouleversements touchant les travailleurs et des inégalités, et encore plus dans l'atténuation des perturbations causées par les nouvelles technologies, notamment l'intelligence artificielle. Ces politiques doivent s'accompagner de services publics de base de grande qualité, notamment sur les plans de l'éducation, de la santé et de la protection sociale.

Enfin, en ces temps incertains, les organisations internationales peuvent jouer un rôle primordial en atténuant les effets de circonstances imprévues, en faisant la promotion des règles communes et en facilitant davantage de dialogue et de collaboration, même quand l'air du temps nous entraîne dans la direction opposée. [...]

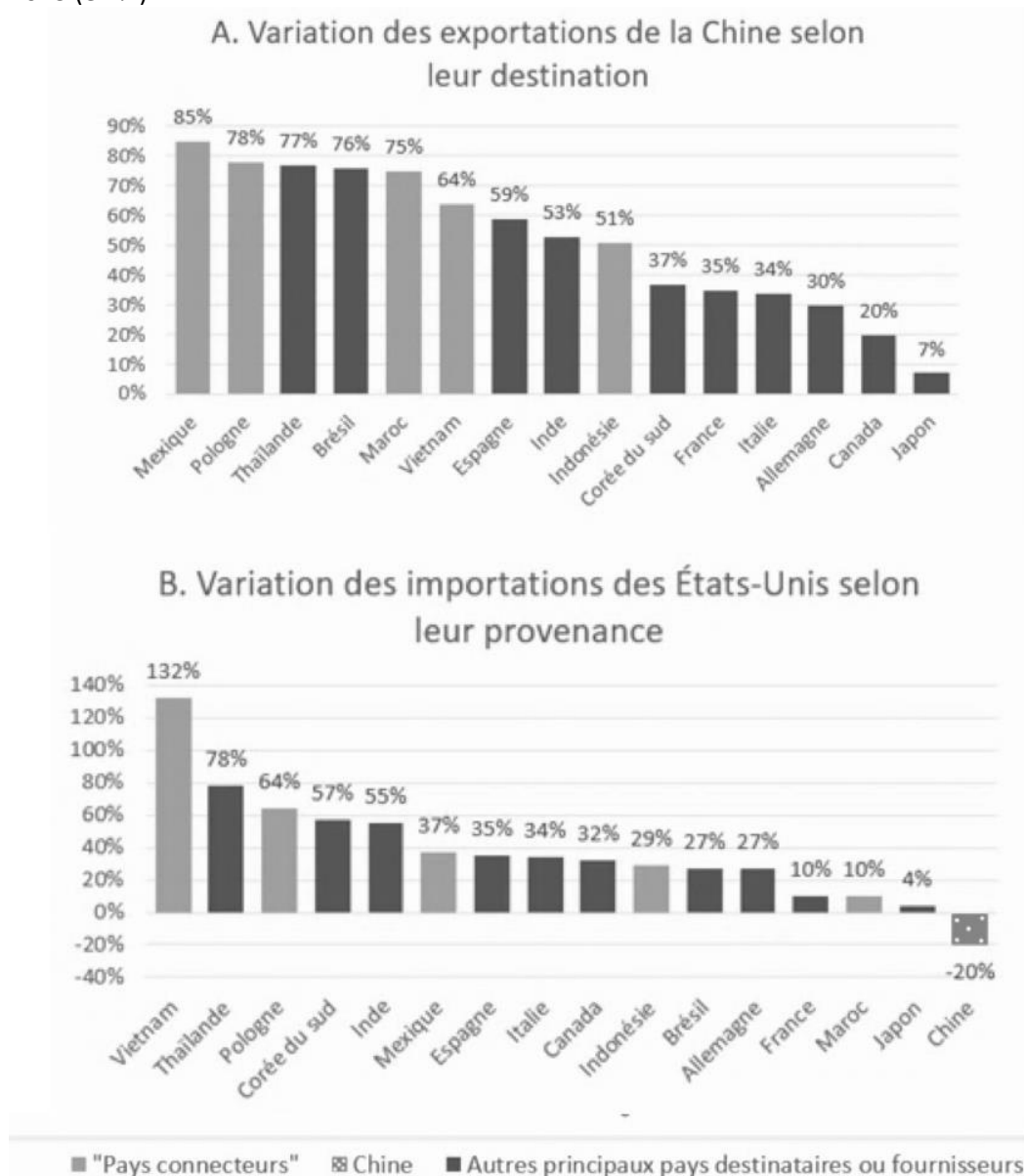
Document 3 - Fragmentation et « pays connecteurs »

Source : Bloc-notes Eco, Banque de France, E. de Bruce, P-A. Tschanz, 6 décembre 2024

La recomposition des chaînes de valeur au sein d'une économie mondiale de plus en plus fragmentée se caractérise par l'émergence de « pays connecteurs », passerelles des flux entre les blocs chinois et américain.

[...] Le Vietnam, la Pologne, le Mexique, le Maroc et l'Indonésie ([Bloomberg, 2023](#)) apparaissent comme des « pays connecteurs » capables de préserver les gains à l'échange malgré la fragmentation mondiale. Tirant parti d'un positionnement géographique stratégique et d'une forte compétitivité-prix des facteurs de production, ils bénéficient aussi des nouvelles priorités d'investissement d'entreprises étrangères, mêlant des capacités de relocalisation (*reshoring*), la proximité géographique (*nearshoring*) et le partage de valeurs politiques, économiques et culturelles similaires (*friendshoring*, Yellen, 2022). Le Mexique est de ce fait devenu le premier partenaire commercial des EUA devant la Chine en 2023 et s'impose comme un acteur majeur dans la stratégie dite « China Plus One » ([María de la Mora, 2024](#)) visant à diversifier les chaînes d'approvisionnement en orientant des investissements vers d'autres pays que la Chine.

Graphique : Variation de la valeur des exportations (Chine) et des importations (USA) entre 2018 et 2023 (en %)



Source : UN Comtrade, calcul des auteurs

Document 4 - Mondialisation, comment la sécurité économique est devenue la priorité

Source : CEPPI, le blog, Isabelle Bensidoun, 8 avril 2024

[...] C'est un « nouveau consensus de Washington » qui se dessine et qui se définit en opposition à l'ancien qui faisait de la libéralisation des forces du marché et du retrait des États sa principale mission. La politique industrielle, décrite pendant des décennies, est le pilier de ce nouveau consensus et la sécurité économique sa motivation. Plus question non plus de s'en remettre aux forces du marché et au libre-échange pour assurer l'avenir.

C'est l'esprit de l'Inflation Reduction Act [américain], qui s'appuie sur des mesures qui vont à l'encontre des règles de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) en octroyant des subventions assorties de clauses de contenu local. C'est aussi l'esprit des mesures prises pour « dérisquer » l'économie américaine de celle de la Chine, à savoir la « découpler » dans les technologies à double usage, celles qui pourraient être utilisées à des fins militaires (semi-conducteurs, informatique quantique et intelligence artificielle). Restrictions des exportations, contrôle des investissements sortants ont remplacé dans ces technologies la logique de la libéralisation et des avantages comparatifs.

Si l'Union européenne (UE), [...] plus axé sur la promotion de l'ouverture, se montre moins agressive que les États-Unis, tant dans les discours que dans les mesures prises, elle n'est pas restée en marge de ce mouvement, cherchant elle aussi, dans un contexte de tensions géopolitiques croissantes, à se protéger des risques, à rester dans la course technologique et ne pas rater le train des industries de demain. Autonomie stratégique ouverte, European Chips Act, Pacte vert, Net Zero Industry Act, « dérisquage » et sécurité économique... font désormais partie du logiciel européen. [...]

Document 5 - Souveraineté économique, les divergences d'intérêt sont de plus en plus marquées entre États européens

Source : Le Monde, Thomas Grjebine, 23 février 2024

[...] La guerre économique entre Chine et États-Unis exacerbe les différences d'intérêts entre les pays européens, et la tentation pour chacun de mener des politiques non coopératives. Le secteur de la voiture électrique en est devenu le symbole. Un front commun permettrait une réponse coordonnée face à des véhicules chinois dopés par des subventions à tous les niveaux de la chaîne de production. A la place prévaut un jeu non coopératif, où les États européens se livrent à une concurrence intense pour attirer les investisseurs et bénéficier des créations d'emploi qui accompagnent l'implantation de sites industriels. L'objectif est de pouvoir, grâce à ces investissements, générer de véritables écosystèmes productifs sur ces territoires, et donc de créer de la valeur, de l'innovation et plus d'emplois encore. La Chine se trouve ainsi doublement gagnante : non seulement les États européens divisés se neutralisent sur la réponse à apporter aux subventions chinoises, mais les constructeurs chinois obtiennent des subventions pour s'implanter sur le sol européen, ce qui affaiblit encore plus nos constructeurs.

Dans cette bataille acharnée pour attirer les industries d'avenir, les différences de coûts de production prennent toute leur place. Au niveau international d'abord, où l'augmentation des prix de l'énergie a fortement pénalisé l'industrie européenne. Mais aussi à l'intérieur du continent, où chacun essaie de s'aligner au maximum sur les coûts des concurrents. Ce qui est d'autant plus difficile que certains États n'hésitent pas à rogner massivement sur leurs dépenses de protection sociale pour gagner en compétitivité. [...]

Pour s'extraire de cette concurrence par le bas, deux leviers sont exploitables à court terme. L'Europe a commencé à lever les freins qui empêchaient de rivaliser avec les aides massives américaines et chinoises. Les « projets importants d'intérêt européen commun » permettent ainsi, sur les budgets nationaux, de déroger aux limites habituellement fixées par la réglementation européenne en matière d'aides d'État. [...] Instaurées par la France avec le bonus sur les voitures électriques, les clauses de conditionnalité environnementale permettent de favoriser la production européenne tout en respectant le cadre légal de l'UE : aucun modèle de voiture électrique produit en Chine n'a ainsi été

éligible en 2024. De telles clauses pourraient être adoptées dans de nombreux secteurs de l'économie, pour notamment réorienter la commande publique vers la production française et européenne.

Document 6 - L'importance économique et stratégique des relations commerciales entre l'UE et le Mercosur

Source : IFRI, Notes du Cerfa, 11 septembre 2024

[...] Face aux évolutions géopolitiques et à la montée de tendances protectionnistes en Chine et aux États-Unis, une coopération plus étroite avec le Sud global, et notamment avec les pays du Mercosur, paraît pertinente.

C'est l'objectif de l'accord commercial UE-Mercosur qui vise à promouvoir les échanges et investissements bilatéraux et de lever les obstacles au commerce entre l'UE d'un côté et les pays du Mercosur (Argentine, Brésil, Uruguay, Paraguay) de l'autre. Cet accord renforcerait les liens économiques entre l'UE et l'Amérique du Sud et permettrait ce faisant de réduire les dépendances de l'UE vis-à-vis d'autres partenaires commerciaux. Il permettrait par exemple d'ouvrir les marchés européens aux matières premières agricoles sud-américaines et de favoriser l'exportation de produits industriels européens. En outre, à travers cet accord, l'UE serait en mesure de se positionner en partenaire commercial crédible pour les pays du Mercosur et susceptible de concurrencer la Chine, qui y est de plus en plus présente.

L'accord UE-Mercosur pourrait donc représenter une pierre angulaire de la stratégie de sécurité économique européenne dans un monde fragmenté, à condition qu'elle concilie des intérêts nationaux parfois divergents, en particulier ceux de la France et de l'Allemagne, et qu'elle soit mise en œuvre concrètement en prenant en compte l'environnement géopolitique dans le cadre duquel elle s'inscrit.

Document 7 - La théorie de l'hégémonie

Source : Revue française de gestion, 2012/9 N°228-229, Des chercheurs sous influence ? P. Véry et E. Métais

[...] Le concept d'hégémonie a été introduit dans l'histoire économique pour tenter d'expliquer la domination de certains pays, pendant des périodes données, sur le monde des affaires, à l'instar de la Grande-Bretagne au XIXe siècle ou des États-Unis avant et après la Seconde Guerre mondiale. Watson (1992) définit l'hégémonie comme la capacité d'une puissance au sein d'un système à imposer ses règles d'échanges commerciaux à d'autres pays, sans empiéter sur leur indépendance en matière de règles domestiques.

L'hégemôn, terme dérivé du Grec antique signifiant « commandant en chef », est un centre – pays ou groupe de pays – puissant qui est capable d'imposer sa conception des échanges marchands à une périphérie. *L'hégemôn* cherche ainsi à tirer avantage de sa puissance. Il n'est toutefois pas impérialiste, en ce sens que le centre ne contrôle pas, d'un point de vue administratif, les pays de la périphérie.

Le corollaire du concept d'hégémonie est la théorie de la stabilité hégémonique. Cette théorie fut principalement développée et soutenue par Kindleberger (1973), Gilpin (1975) et Krasner (1976). Elle soutient qu'un pouvoir hégémonique est nécessaire pour créer un ordre économique mondial stable, et le déclin de ce pouvoir hégémonique entraîne une instabilité économique. Pour Kindleberger, la stabilité économique mondiale est un bien commun. *L'hégemôn* est donc prêt à supporter les coûts de création et conservation de ce bien commun. Gilpin et Krasner ajoutent que *l'hégemôn* possède non seulement la principale puissance économique sur la période considérée, mais aussi des forces politiques et militaires permettant d'imposer aux autres pays l'adoption des règles d'échange économique.[...]

[...] Selon Kindleberger (1973), l'hégémonie est nécessaire à la stabilité économique du monde. L'hégémonie explique l'émergence de périodes de libre-échange, mais aussi leur déclin lorsque *l'hégemôn* perd son pouvoir. [...]

Document 8 - Les institutions au cœur de la théorie

Source : Contrepoints, M-J. Marchetti, octobre 2024

Le 14 octobre 2024, le prix Nobel d'économie a été décerné à Daron Acemoglu, James A. Robinson et Simon Johnson, trois économistes libéraux dont les recherches ont largement influencé la manière dont nous comprenons les interactions entre institutions politiques et économiques, et leur rôle dans la détermination de la croissance et du développement à long terme. Ce prix consacre des années de recherches qui ont marqué l'analyse économique contemporaine, notamment sur la manière dont les institutions façonnent les performances économiques des sociétés.

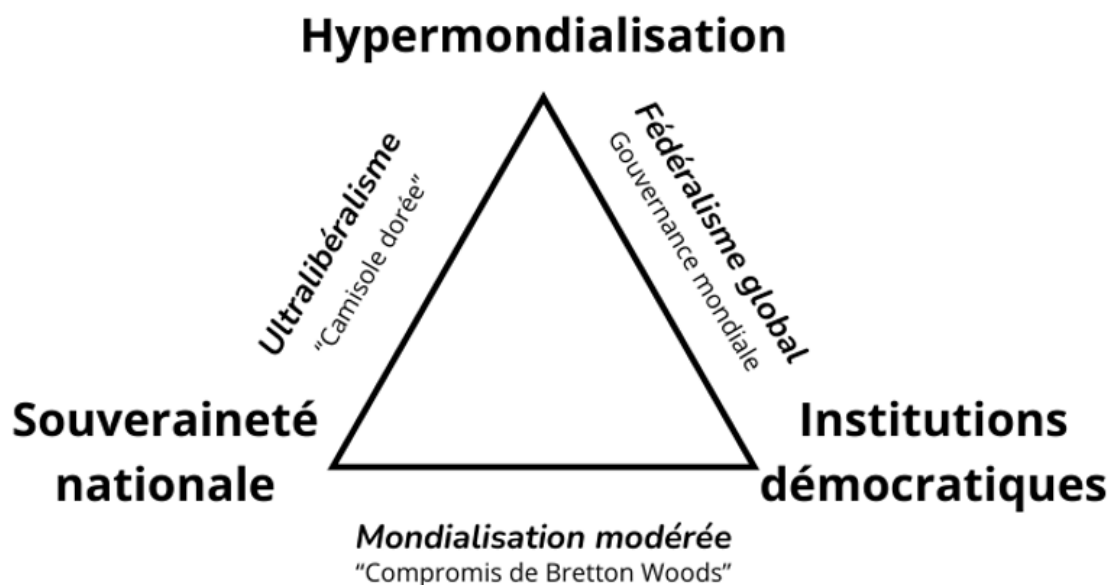
La question des institutions est au centre des travaux de ces trois chercheurs, dans la lignée des travaux pionniers de Douglass North, lauréat du prix Nobel d'économie en 1993, qui avait ouvert la voie à une étude approfondie des incitations économiques et du rôle des règles formelles et informelles dans la structuration des économies.

Acemoglu, Robinson et Johnson ont continué sur cette lancée en approfondissant la distinction entre institutions "inclusives" et "extractives". Dans leur ouvrage désormais classique *Why Nations Fail* (2012), Acemoglu et Robinson ont défini les institutions inclusives comme celles qui favorisent les droits de propriété, la liberté d'entreprendre et un environnement propice à l'innovation. À l'inverse, les institutions extractives se concentrent autour d'une élite qui utilise le pouvoir politique et économique pour extraire des ressources sans stimuler de nouvelles opportunités de croissance ou d'innovation.

L'idée centrale de leur approche est que la prospérité ou la pauvreté des nations ne résulte pas simplement de facteurs géographiques ou culturels, mais plutôt de la manière dont les institutions politiques et économiques façonnent les incitations économiques des individus et des groupes. Les institutions inclusives encouragent l'innovation et la participation, tandis que les institutions extractives limitent ces dynamiques, empêchant ainsi le développement économique à long terme.

Document 9 - Le trilemme des incompatibilités de Rodrik

Source : Dani Rodrik, « *Feasible Globalizations* », NBER, 2002



ÉLÉMENTS INDICATIFS DE TRAITEMENT DU SUJET

Présentation des documents qui accompagnent le sujet

[Cette présentation vise à préciser les attentes du jury lorsqu'il a construit le dossier documentaire. Les personnes candidates auront effectué ce travail sur leur brouillon, avant de mobiliser les fruits de ce travail en introduction et dans le développement selon la méthodologie présentée supra.]

Le **document 1** proposait de définir le terme d'institutions pour éviter les hors-sujets et en particulier ne pas réduire les institutions aux seules institutions formelles voire uniquement aux organisations. Il était un premier élément définitoire majeure à compléter avec le document 8.

Prix de la banque de Suède en mémoire d'A. Nobel en science économique 2024, D. Acemoglu, J.A. Robinson et S. Johnson sont des économistes institutionnalistes dans le prolongement de D. North (Nobel 1993). Leurs réflexions portant sur le lien entre institutions, croissance et développement économiques repose sur la distinction entre les institutions inclusives (droit de propriété, liberté d'entreprendre) et les institutions extractives (captation des ressources par une élite). Ainsi, le **document 8** montrait que l'évolution de la mondialisation ne questionne pas véritablement la présence forte ou non des institutions mais davantage leur type et l'équilibre fragile entre souveraineté nationale et gouvernance mondiale.

Le **document 2** présentait l'évolution de la gouvernance mondiale au niveau des organisations internationales (place des États et des accords régionaux) ainsi que l'importance des politiques nationales pour faire face aux effets négatifs de la mondialisation en particulier sur le marché du travail. Le texte souligne que pour étendre les avantages de la mondialisation tout en la rendant plus viable, il est nécessaire de mettre en place des règles commerciales mondiales efficaces, soutenues par l'OMC, afin de garantir l'ouverture commerciale, la stabilité et la prévisibilité. Cela correspond à la fonction fondamentale des institutions selon North : réduire l'incertitude en structurant les interactions et en rendant les échanges plus prévisibles (North, 1990). La mondialisation, en élargissant le champ des échanges au-delà des frontières nationales, exige donc l'adaptation ou la création d'institutions supranationales capables de réguler ces nouveaux flux. L'accent mis sur la réforme de l'OMC (transparence, règlement des litiges, adaptation aux services et au numérique) illustre la nécessité d'institutions évolutives, capables de s'adapter à la transformation des structures économiques mondiales. Le texte mentionne l'importance de politiques intérieures robustes (gouvernance macroéconomique, réglementation financière, fiscalité efficace, politiques budgétaires et du marché du travail) pour partager équitablement les gains de la mondialisation. Cela renvoie à la notion d'institutions inclusives d'Acemoglu, qui permettent d'éviter que la mondialisation ne creuse les inégalités ou ne provoque des tensions sociales et politiques. Les institutions nationales doivent donc être suffisamment solides pour accompagner les mutations induites par la mondialisation et protéger les populations vulnérables. Enfin, le texte insiste sur le rôle des organisations internationales dans la gestion des incertitudes et la promotion de règles communes. Ces organisations agissent comme des « méta-institutions », c'est-à-dire des structures qui coordonnent et harmonisent les institutions nationales, facilitant ainsi la coopération et la résolution des conflits à l'échelle globale.

Le **document 3** mettait en valeur l'évolution de la mondialisation et la nouvelle reconfiguration des échanges avec une montée en puissance de « pays connecteurs », véritables passerelles entre les blocs chinois et américains dans une économie mondiale de plus en plus fragmentée (recomposition des chaînes de valeur). Le document 3 soulignait ainsi l'évolution de la mondialisation liée à celles des institutions la régulant.

Le **document 4** expliquait le retour des politiques industrielles avec en particulier les mesures telles que l'Inflation Reduction Act, qui subventionnent certaines industries nationales avec des clauses de contenu local et qui illustrent une transformation des règles du jeu : l'État oriente l'investissement et la production, parfois au détriment des principes multilatéraux de l'OMC. Ce recentrage sur la souveraineté industrielle et la sécurité économique peut renforcer des institutions inclusives (au sens d'Acemoglu) si les bénéfices sont largement diffusés, mais il existe aussi un risque de dérive vers des institutions extractives si ces politiques servent des intérêts particuliers ou créent de nouvelles rentes.

Les mesures de « dérisquage » et de « découplage » (restrictions à l'exportation, contrôle des investissements sortants, politiques sectorielles ciblées) traduisent une adaptation des institutions nationales et supranationales à un environnement international marqué par la rivalité technologique et géopolitique. L'Union européenne, bien que plus modérée, s'inscrit dans cette dynamique avec des initiatives telles que l'European Chips Act ou le Net Zero Industry Act, qui visent à renforcer l'autonomie stratégique et la résilience industrielle. Ce « nouveau consensus de Washington » met en lumière la tension croissante entre les institutions nationales, qui cherchent à protéger leurs intérêts stratégiques, et les institutions internationales comme l'OMC, garantes du libre-échange et de la non-discrimination. Selon North, la stabilité et la croissance économique reposent sur la cohérence et la prévisibilité des règles. Or, la multiplication des mesures protectionnistes et des politiques industrielles nationales risque de fragiliser le cadre institutionnel multilatéral, augmentant l'incertitude pour les agents économiques. Ce nouveau consensus illustre une reconfiguration profonde des institutions économiques, où l'État redevient un acteur central de la structuration des marchés et de la gestion des risques. Cette évolution s'inscrit pleinement dans l'analyse de North et Acemoglu, pour qui la nature, la qualité et l'adaptabilité des institutions déterminent la trajectoire de développement et la capacité d'un système économique à répondre aux défis contemporains.

Les répercussions de la guerre économique Chine-USA sur le continent européen étaient analysées dans le **document 5** sous forme d'un jeu non coopératif entre États européens ; les politiques d'attractivité induites par cette évolution au niveau de la concurrence internationale pouvant être non coopératives et court-termistes ou plus coopératives et structurelles. Ces choix impactent fortement les institutions : par exemple l'Union européenne, les institutions de protection sociale sur le marché du travail, la stabilité, la confiance, ...

L'objectif du **document 6** était de faire réfléchir la personne candidate à l'augmentation des accords régionaux (face aux blocages rencontrés par l'OMC) et aux enjeux induits au niveau des institutions. L'accord UE-Mercosur vise précisément à établir un cadre institutionnel stable et prévisible pour les échanges entre l'UE et les pays du Mercosur. Ce cadre permet de lever des obstacles au commerce, d'harmoniser certaines normes et de sécuriser les investissements, ce qui est essentiel dans un contexte de fragmentation géopolitique et de montée du protectionnisme, notamment en Chine et aux États-Unis. En offrant un environnement institutionnel plus fiable, l'accord favorise la croissance des échanges et la diversification des partenaires commerciaux, réduisant ainsi la dépendance de l'UE à l'égard de ses partenaires traditionnels. La stratégie européenne de sécurité économique repose sur la capacité des institutions à garantir l'accès à des ressources critiques et à limiter les vulnérabilités face aux chocs extérieurs. L'accord UE-Mercosur, en facilitant l'accès aux matières premières agricoles sud-américaines et en ouvrant de nouveaux débouchés pour les produits industriels européens, participe à la diversification des chaînes d'approvisionnement et à la résilience économique de l'UE. Partant de la théorie de la stabilité hégémonique (Kindleberger 1973) selon laquelle un pouvoir hégémonique est nécessaire pour avoir une stabilité économique mondiale (institution informelle), le **document 7** montrait que le déclin d'un pays hégémonique pouvait expliquer la remise en cause actuelle du libre-échange et de ses institutions formelles. Selon cette théorie, la stabilité économique mondiale est un bien collectif, dont la production nécessite qu'un acteur principal accepte d'en supporter le coût, même si d'autres en bénéficient gratuitement (problème du passager clandestin). Kindleberger, en particulier, insiste sur le fait que l'hégémon doit être prêt à assumer les coûts de la stabilité, notamment en période de crise, en agissant comme « prêteur en dernier ressort » ou en maintenant l'ouverture de ses marchés. L'hégémonie favorise l'émergence de périodes de libre-échange, car l'État dominant a intérêt à l'ouverture des marchés, ce qui maximise ses propres gains et ceux du système dans son ensemble. À l'inverse, le déclin de l'hégémon se traduit par un retour au protectionnisme, à la fragmentation et à l'instabilité des échanges. Ainsi, la structure des échanges internationaux dépend directement de la capacité et de la volonté de l'hégémon à maintenir l'ordre économique mondial.

Enfin, le trilemme des incompatibilités de D. Rodrik (également appelé « trilemme politique de la mondialisation ») met en lumière une contrainte institutionnelle fondamentale dans l'économie internationale contemporaine en montrant l'impossibilité de combiner simultanément de façon

cohérente et durable : hypermondialisation, souveraineté nationale et institutions démocratiques. Ainsi en abordant spécifiquement les liens entre institutions démocratiques et type de mondialisation, le **document 9** montrait que les choix institutionnels doivent donc s'opérer en pleine conscience de ces incompatibilités structurelles ; chaque configuration impliquant des compromis spécifiques sur la nature et le rôle des institutions nationales et internationales.

Définition des termes clefs du sujet et de ses frontières

Tout d'abord, le concept de mondialisation repose sur un cadre institutionnel complexe qui a d'abord évolué avec le développement du libéralisme éco (mercantilisme, colonisation, ...).

La mondialisation peut être définie comme un processus historique et institutionnel d'intégration croissante des économies nationales à l'échelle mondiale, caractérisé par l'intensification des flux de biens, de services, de capitaux, de personnes, de technologies et d'informations entre les pays. Ce processus s'accompagne d'une interdépendance accrue des marchés et des agents économiques, ainsi que d'une fragmentation internationale des processus productifs (division internationale des tâches), comme l'ont montré Grossman et Rossi-Hansberg (2006) et Baldwin (2006).

Sur le plan institutionnel, la mondialisation repose sur un cadre complexe d'institutions formelles et informelles qui régulent, facilitent ou parfois limitent ces échanges internationaux. Selon l'analyse institutionnaliste de North, les institutions sont « les règles du jeu » qui structurent les interactions économiques, et la mondialisation ne peut être pensée indépendamment de la gouvernance mondiale, incarnée par des organisations telles que l'OMC, le FMI ou la Banque mondiale, ainsi que par des accords multilatéraux ou bilatéraux. Ces institutions contribuent à la réduction de l'incertitude, à la standardisation des pratiques commerciales et à la gestion des externalités globales, telles que la stabilité financière ou la préservation de l'environnement.

La mondialisation n'est cependant ni linéaire ni homogène. Elle est marquée par des phases d'expansion et de repli, en fonction des contextes politiques, technologiques et institutionnels (Cohen, 2004 ; O'Rourke et Williamson, 2001). Par exemple, si la période post-1970 a vu une ouverture accrue des marchés, soutenue par l'extension de l'économie de marché et l'impact des nouvelles technologies de l'information, la période actuelle est caractérisée par un retour des mesures protectionnistes.

Il convient ainsi de souligner que la mondialisation coexiste avec des pratiques protectionnistes persistantes (barrières tarifaires et non tarifaires), une mobilité imparfaite des capitaux (French et Poterba, 1991 ; De Marco et al., 2021), et des tensions entre les intérêts nationaux et les règles internationales. La gouvernance mondiale, à travers ses institutions, tente d'arbitrer ces contradictions en promouvant des mécanismes de coopération, de règlement des différends et de redistribution des gains de la mondialisation.

Enfin, la mondialisation a une dimension historique et culturelle, comme le rappelle Sen (2001), qui souligne que l'intégration des économies et des sociétés n'est pas un phénomène exclusivement moderne ni occidental, mais résulte de dynamiques d'échanges et de transferts de connaissances qui remontent à plusieurs siècles et qui peut être particulièrement visible dans l'évolution du rôle de ses institutions.

Selon la définition de North, qui fait largement autorité, **les institutions** permettent de réduire l'incertitude inhérente aux relations humaines. Elles sont vécues comme les « contraintes établies par les hommes qui structurent les interactions humaines. Elles se composent de contraintes formelles (comme les règles, les lois, les constitutions), de contraintes informelles (comme des normes de comportement, des conventions, des codes de conduite auto-posés) et des caractéristiques de leur application » (North, 1994). Pour North (1990), les institutions formelles (organisations internationales, accords) ou informelles (normes, confiance), jouent un rôle central en tant que dispositifs de régulation alternatifs au marché permettant de réduire les coûts de transaction, les asymétries d'information et les externalités négatives. Elles permettent aussi par leur complémentarité et interactions d'assurer une certaine stabilité dans un contexte de mondialisation et d'interdépendance croissante. Elles jouent aussi un rôle de médiation entre les exigences globales de la mondialisation et les revendications nationales.

Afin d'étudier l'efficacité de ces institutions, les travaux de North montrent que la réputation, la confiance, font partie de toutes ces caractéristiques toujours actuelles qui favorisent les contrats, autorisent des relations de long terme favorables à la croissance économique. Ainsi, les institutions permettent de réduire les coûts de transaction, c'est-à-dire les coûts associés à l'organisation et au respect des contrats.

Puisque les institutions renvoient à un cadre large, certaines risquent de ne pas pouvoir être changées rapidement et d'entrer en contradiction avec d'autres. Aussi est-il intéressant de définir les institutions selon leur pesanteur sociale ; Williamson identifie quatre types d'institutions selon leur fréquence de changement. Au niveau le plus bas interviennent les arrangements marginaux associés aux prix, quantités, etc. Ceux-ci sont continus et très bien expliqués par la théorie néo-classique. Ensuite interviennent les structures de gouvernance jouant sur la contractualisation des relations et pouvant durer plusieurs années. A un niveau supérieur encore, l'environnement institutionnel est en cause et en particulier les institutions formelles au sens de North. Celles-ci jouissent d'une certaine pesanteur dont l'évolution peut durer jusqu'au siècle. Enfin, au niveau ultime, nous trouvons les institutions informelles qui n'ont pas de finalité calculée et qui relèvent d'une théorie de la société. Ce sont les institutions les plus difficiles à changer puisqu'elles peuvent durer plusieurs siècles.

Notons que les institutions peuvent aussi se distinguer selon leur mode d'apparition. Par exemple Menger opposera institutions organiques (qui émanent spontanément des activités humaines) et institutions pragmatiques (créées par les hommes afin d'atteindre certains objectifs). Hayek s'appuiera sur cette distinction pour distinguer l'ordre spontané (*kosmos*) de l'ordre construit (*taxis*). A ses yeux seul l'ordre spontané (marché, *common law*) est conforme au libéralisme. L'ordre spontané repose sur l'auto-organisation et n'est pas coordonné de manière consciente. Hayek concédera quand même que certaines décisions peuvent mener à des impasses et nécessitent l'action délibérée et consciente de la législation.

Acemoglu, Johnson et Robinson, récipiendaires du prix de la banque de Suède en science économique en mémoire d'A. Nobel en 2024, ont précisé la définition des institutions et leur rôle comme cela est présenté dans le document 8 : « *L'idée centrale de leur approche est que la prospérité ou la pauvreté des nations ne résulte pas simplement de facteurs géographiques ou culturels, mais plutôt de la manière dont les institutions politiques et économiques façonnent les incitations économiques des individus et des groupes. Les institutions inclusives encouragent l'innovation et la participation, tandis que les institutions extractives limitent ces dynamiques, empêchant ainsi le développement économique à long terme* ». Acemoglu et Robinson soulignent l'importance des événements historiques, des choix politiques des élites dans l'évolution des institutions (un aspect par ailleurs moins central dans l'analyse de North). Le concept de « narrow corridor » proposé par Acemoglu et Robinson décrit un espace étroit où les institutions peuvent équilibrer le pouvoir de l'État et la capacité de la société à exercer un contrôle démocratique. Dans ce cadre, les institutions doivent évoluer entre un État trop puissant, qui peut devenir tyrannique, et une société civile trop faible, qui peut perdre ses droits. Cet équilibre est crucial pour le maintien de la démocratie et de la prospérité économique. Ainsi, les institutions jouent un rôle clé en tant que médiateurs entre les pressions de la mondialisation (comme les politiques économiques globales) et les aspirations locales (comme les besoins et les désirs des populations). Cela implique que les institutions soient suffisamment robustes pour intégrer ces différentes exigences tout en maintenant une légitimité auprès des citoyens. Le corridor étroit souligne également la nécessité d'une résilience institutionnelle : les institutions doivent être capables de s'adapter aux changements globaux tout en restant sensibles aux contextes locaux, permettant ainsi une meilleure gouvernance dans un monde en constante évolution. Les apports d'Acemoglu, Robinson et Johnson enrichissent notre compréhension des institutions en montrant leur rôle dynamique et leur capacité à équilibrer les intérêts divergents dans un environnement mondial complexe.

Remarquons d'ailleurs que le rôle de l'État, en tant que « producteur d'ordre social », constitue une figure majeure de la nouvelle économie institutionnelle elle-même. Ainsi, les apports majeurs des institutions inclusives (droits de propriété sécurisés et État de droit) sont accessibles à tous les citoyens sans avantager une minorité étroite d'élites au détriment du reste de la société et passent par le

respect de la concurrence et de pluralisme. Elles sont souvent bridées par les institutions extractives (faites d'absence de droit de propriété et de concentration des pouvoirs). Ainsi, Rodrick et Subramanian (2003) distinguent quatre types d'institutions :

- Institutions créatrices de marché (ex : brevets d'invention)
- Institutions de réglementation des marchés (ex : droit de la concurrence)
- Institutions de régulation / stabilisation des marchés (ex : BCE qui conduit la politique monétaire)
- Institutions de légitimation des marchés (ex : Sécurité sociale)

Réflexion préliminaire et mise en tension du sujet

Ce bref panorama nous montre que les institutions, vu leur étendue, risquent effectivement d'avoir un rôle majeur à jouer sur et dans la mondialisation.

Comme l'indique B. Chavance (2001) : « *Outre le langage, la morale, la religion la famille, la monnaie, la propriété, le marché, celle-ci [la définition des institutions] recouvre, selon les auteurs, les conventions sociales, les coutumes, les habitudes, les routines, les règlements particuliers à une organisation, les règles légales, les contrats, les constitutions, les traités, les ordres, mais aussi les associations, la hiérarchie, l'entreprise, les organisations syndicales, patronales, professionnelles, les églises, les universités, les partis politiques, le gouvernement, les administrations, les tribunaux, l'État, les organisations internationales* ».

Mais n'est-ce pas prétendre, avec une définition aussi large, que tout est institution et donc qu'il est difficile d'expliquer la relation entre institutions et mondialisation ?

Sont-elles des causes agissantes façonnant la mondialisation ou le résultat du phénomène de mondialisation ?

Quelques références historiques pour ce sujet

Dans la littérature académique les institutions sont largement définies en référence au bon fonctionnement du marché. Elles ont pour fonction de le réguler, le stabiliser et le légitimer (ainsi que l'ordre marchand). Les institutions seront qualifiées de bonne qualité si elles garantissent ces fonctions. La personne candidate pouvait mobiliser la protection des droits de propriété, l'existence d'un État de droit, la modicité du fardeau réglementaire, l'absence de corruption, etc. Une telle démarche s'inscrit de toute évidence dans le cadre de ce qu'on appelle la nouvelle économie institutionnelle qui se distingue de l'institutionnalisme historique pour sa confiance dans les mécanismes marchands. Si la nouvelle économie institutionnelle est issue des travaux de Coase, North ou Williamson, l'institutionnalisme historique fait référence à des auteurs comme Veblen, Commons ou Mitchell nettement plus critiques vis-à-vis du fonctionnement du capitalisme. Pour Commons, l'institution se définit comme « l'action collective en contrôle de l'action individuelle ». Aussi n'est-il pas étonnant que la distinction entre économistes orthodoxes (se référant à l'économie standard néo-classique) et hétérodoxes se retrouve au sujet des courants institutionnalistes. La définition des « bonnes institutions » pouvait alors dépendre des courants de pensée associés.

Quelques pistes pour ce sujet

Le sujet amenait à souligner les tensions sur et dans les institutions résultant de l'évolution du processus de mondialisation.

La mondialisation a d'abord favorisé les institutions supranationales et régionales, affaiblissant les institutions traditionnelles des États-nations. Cependant, elle a ensuite remis en question leur efficacité, notamment en raison de l'hégémonie des entreprises et de l'éclatement des chaînes de valeur mondiales. Plus récemment, un retour des États-nations s'est manifesté, marqué par un regain de protectionnisme et une réorganisation des chaînes de valeur, illustrant une fragmentation de la gouvernance mondiale.

Ensuite, il s'agissait de souligner les limites des institutions de gouvernance existantes mises en évidence par l'évolution de la mondialisation. Bien que des institutions aient été mises en place pour réguler l'économie mondiale, elles sont souvent inadaptées aux nouveaux défis, notamment ceux liés aux impératifs environnementaux et au changement climatique, nécessitant potentiellement la création de nouvelles institutions. La fiscalité permettait d'illustrer simplement cet enjeu (taxe Tobin,

MACFUE, ...).

Par ailleurs, les tensions économiques et institutionnelles ont augmenté du fait de la mondialisation croissante entraînant davantage d'interdépendances économiques. L'évolution de la mondialisation a révélé les failles des institutions nationales et internationales dans la gestion de crises (dette souveraine, inégalités, environnement, migrations). La globalisation financière a en outre amplifié les risques de crises systémiques questionnant même la nécessité d'une institution capable d'assurer une stabilité financière mondiale.

D'autre part, les tensions entre objectifs économiques, sociaux et sociétaux sont accentuées par la mondialisation et impactent les institutions et leur efficacité. Le trilemme des incompatibilités de Rodrik (document 9) et le concept de « narrow corridor » d'Acemoglu et Robinson (document 8) illustrent cette fragilité institutionnelle. Les institutions montrent leurs limites face aux crises sociales, exacerbant la pauvreté et les inégalités, tandis que les multinationales prennent souvent un rôle de substitut dans la gouvernance.

Enfin, la mondialisation pose le défi de la coordination institutionnelle comme l'avait déjà souligné historiquement Kindleberger (document 7). La mondialisation souligne l'absence d'un cadre institutionnel global pour protéger les populations face aux crises environnementales et sociales. Par exemple, les dissensions au sein de l'UE affaiblissent les modèles de protection sociale ; la fragmentation des régulations financières tout comme la montée des institutions exclusives compliquent la coordination des réponses aux crises. Il est aussi possible de souligner que les institutions existantes manquent souvent de légitimité et de moyens pour imposer des solutions contraignantes pourtant nécessaires face aux conséquences de la mondialisation en particulier.

Aussi, au regard des documents et des connaissances personnelles mobilisables, les impacts de la mondialisation sur les institutions étant nombreux, tout comme les conséquences des institutions et de leur fonctionnement sur l'évolution de la mondialisation (relation dialogique), il s'agissait de les étudier de manière structurée. Attention, la proposition attendue de la personne candidate doit prohiber une logique d'énumération exhaustive et, au contraire, reposer sur une argumentation structurée autour d'une problématique permettant ensuite de mobiliser ces exemples d'impacts à titre d'illustration.

Un exemple de problématique

La mondialisation a-t-elle exacerbé les limites des institutions existantes en matière de régulation des crises économiques et sociales ?

Une proposition de plan

I - La mondialisation a révélé et amplifié les limites des institutions dans la régulation des crises économiques et sociales

I-A. Face à leurs limites et leur incapacité à évoluer, les institutions nationales et internationales sont dépassées par les interdépendances économiques mondiales

I-B. Les institutions informelles sont fortement fragilisées par la mondialisation

II - Les institutions doivent évoluer pour porter une régulation plus adaptée dans un contexte mondialisé renouvelé

II-A. Les institutions formelles doivent être réformées pour mieux répondre aux crises globales exacerbées par l'évolution de la mondialisation

II-B. Les institutions informelles doivent être renforcées pour compléter les institutions formelles

Principaux concepts et mécanismes mobilisables

- Taxe TOBIN
- Mécanisme d'ajustement carbone aux frontières MACF
- Modèle des politiques commerciales stratégiques (Brander & Spencer) + Nouvelle Théorie du Commerce International (Krugman)
- Dumping (social, environnemental, fiscal)
- Politique de concurrence
- Politique industrielle
- Régionalisme (ACR) – Multilatéralisme – Minilatéralisme
- Acteurs de la gouvernance mondiale (Etats-nations, organisations régionales, organisations internationales politiques ou économiques, ONG et société civile internationale, ...)
- Biens publics mondiaux, biens communs

Quelques exemples de questions posées

- Les institutions supranationales peuvent-elles remplacer les institutions nationales dans la régulation des échanges mondiaux ?
- Les institutions sont-elles des outils efficaces pour réduire les coûts de transaction dans un contexte de mondialisation croissante ?
- Comment concilier les objectifs de régulation économique et de préservation de la souveraineté nationale dans un monde globalisé ?

ANALYSE JURIDIQUE APPLIQUEE AUX ORGANISATIONS

SUJETS PROPOSÉS

Trois sujets ont été proposés à la session 2025 :

- L'intérêt commun
- Le secret
- L'abus

Un exemple de sujet et des pistes d'exploitation sont fournis *infra*.

STATISTIQUES

Nombre de candidats interrogés	25
Moyenne	7,70
Écart type	3,73
Note minimale	2
Note maximale	16
Répartition des notes en effectifs	
Inférieures à 5	5
Comprises entre 5 et moins de 10	13
Comprises entre 10 et moins de 14	6
Égales ou supérieures à 14	1

Vingt-cinq candidats se sont présentés lors de cette session, ce qui témoigne d'une baisse relative de l'effectif (29 candidats pour la session 2024). La moyenne obtenue par les candidats est légèrement supérieure par rapport au concours 2024 (7,70 contre 7,00). L'épreuve est ainsi accessible sous réserve d'une préparation rigoureuse, ce que confirme le fait que 56 % des candidats ayant choisi l'épreuve de droit ont été déclarés admis à la session 2025. L'écart-type demeure élevé, ce qui s'explique par la réelle disparité dans la qualité des prestations des candidats.

GÉNÉRALITÉS SUR L'ÉPREUVE

L'épreuve consiste, dans un premier temps, à présenter, sur un sujet transversal, un exposé problématisé articulant des faits, des concepts et des savoirs relevant des différents champs du droit. Elle permet au candidat, dans un second temps et en réponse aux questions du jury, de justifier le choix de la

problématique et du plan retenus, d'apporter des éléments de précision et d'approfondissement de ses connaissances et analyses juridiques, de faire état de sa maîtrise de la méthodologie d'interprétation des différentes sources juridiques et de faire montre de sa compréhension de la spécificité de la didactique juridique.

Le sujet porte sur un ou plusieurs thèmes et est accompagné d'un dossier documentaire. Ce dossier, d'une longueur de cinq pages, comprend des extraits de textes normatifs, une décision de justice et un écrit doctrinal. Ce corpus a pour fonction de donner aux candidats des éléments non exhaustifs révélant la transversalité du sujet sans qu'aucune synthèse ne soit attendue.

L'épreuve permet ainsi au jury d'apprécier :

- la maîtrise des connaissances juridiques fondamentales (telles qu'indiquées dans le programme de l'épreuve) en relation avec une problématique rattachée au fonctionnement d'une ou de plusieurs organisations ;
- la capacité à identifier une problématique personnelle sur un sujet donné et à y répondre à travers une argumentation cohérente et structurée ;
- la maîtrise de la méthodologie d'analyse et d'interprétation des différentes sources juridiques ;
- la capacité à répondre aux questions juridiques et didactiques posées par le jury.

DÉROULEMENT DE L'ÉPREUVE

Chaque personne candidate dispose de quatre heures de préparation pour conduire sa réflexion sur le sujet proposé et organiser sa prestation. Pour cela, elle dispose de sa seule documentation personnelle papier et/ou numérique.

L'épreuve débute par un exposé d'une durée maximale de quarante minutes. Il est possible d'accompagner cet exposé de la projection d'un support numérique, chaque salle d'interrogation disposant d'un vidéoprojecteur. L'exposé est suivi d'un entretien avec le jury d'une durée maximale de vingt minutes.

COMMENTAIRES SUR LE TRAITEMENT DES SUJETS PAR LES PERSONNES CANDIDATES

Lors de cette session, le jury a apprécié qu'une proportion non négligeable de personnes candidates aient suivi les conseils du précédent rapport et encourage les futurs préparateurs à lire très attentivement celui de la présente session.

Le jury a proposé un format variable de sujets pour l'épreuve orale de droit : s'il s'agissait toujours de mener une réflexion juridique, celle-ci pouvait concerner un ou plusieurs thèmes juridiques qui devaient, dans ce dernier cas, être mis en relation.

OBSERVATIONS SUR LE FOND

Ces observations sont en relation avec les éléments d'appréciations identifiés *supra* au sein du paragraphe « Généralités sur l'épreuve ».

a) Observations sur la maîtrise des connaissances juridiques fondamentales

Le jury a relevé qu'au cours de cette session certaines personnes candidates se sont présentées avec des connaissances sur les fondamentaux du droit mieux maîtrisées que les années précédentes, ce qui explique une moyenne supérieure à celle des précédentes sessions. Cependant, un nombre important de personnes entendues ne maîtrisait pas les connaissances fondamentales du droit commun des sociétés voire du droit civil.

Le jury attire l'attention des futurs candidats sur le fait que les sujets qu'il propose s'inscrivent dans les exigences du concours de l'agrégation et appellent donc la mobilisation de plusieurs branches du droit (logique agrégative) et non d'une seule uniquement. Cette logique implique que les arguments

mobilisés par les candidats ne sauraient être exclusivement tirés des documents annexés au sujet : il est impératif de mobiliser des connaissances personnelles afin de traiter le sujet de manière exhaustive.

Certaines prestations n'ont pas répondu à ces exigences lors de la présente session :

- soit parce qu'elles ont témoigné d'une absence de maîtrise des connaissances juridiques fondamentales, y compris celles habituellement dispensées dans les enseignements d'introduction générale au droit ;
- soit parce qu'elles se sont limitées à paraphraser les documents du dossier sans apport de connaissances personnelles ;
- soit parce que seules certaines branches du droit au programme ont été mobilisées et/ou maîtrisées.

b) Observations sur l'identification de la problématique et sur son traitement

L'épreuve ne constituant ni une synthèse de documents ni une énumération de connaissances, elle nécessite l'identification d'une problématique sur le sujet donné ainsi qu'une réponse structurée et argumentée à cette dernière. Ces attendus n'ont pas toujours été satisfaits :

- soit parce que le travail préparatoire à la formulation de la problématique s'est révélé superficiel ; trop d'introductions se sont ainsi limitées à lister quelques éléments de définitions et d'intérêts extrêmement généraux sans s'interroger sur la délimitation du sujet et sur ses enjeux spécifiques ; les introductions des sujets comportant plusieurs termes n'ont pas suffisamment mis en relations ces différentes notions ;
- soit parce que le candidat a utilisé une problématique « toute faite » et qui n'est pas en lien avec le sujet ou qui ne fait pas apparaître réflexion personnelle. Les problématiques commençant par « comment le droit encadre-t-il... » sont à proscrire. De la même façon, les plans construits à l'avance ne permettent pas de faire apparaître une réflexion personnelle et en cohérence avec le sujet, nécessaire à la construction d'une démonstration. Le choix des termes figurant dans la problématique ou dans les titres n'est pas suffisamment réfléchi, ce qui enlève nécessairement toute forme de cohérence à la démonstration menée ;
- soit parce que le plan retenu a consisté en une énumération d'éléments de connaissances sur le sujet (chaque sous-partie étant souvent consacrée à une branche du droit) au lieu de constituer une véritable structure démonstrative ; une juxtaposition des connaissances, sans véritable fil conducteur, a toujours été sanctionnée de même qu'une pure paraphrase (voire une simple lecture) des documents du dossier ;
- soit, enfin, parce que les personnes candidates ne font pas systématiquement l'effort de rattacher chacun de leurs développements à leur problématique ; le jury a ainsi régulièrement peiné à saisir pourquoi certains éléments de connaissances apparaissaient à certains endroits des exposés ; il est en effet indispensable, tout au long du développement, de justifier ou de valider le recours à chacun des arguments sélectionnés, en démontrant sa pertinence eu égard à la problématique et au plan retenus.

c) Observations sur l'analyse et l'interprétation des sources juridiques

Le jury souhaite attirer l'attention des futurs préparationnaires sur la nécessité d'une parfaite maîtrise des méthodologies d'analyse des différentes sources du corpus car ce sont ces sources juridiques qui permettent de bâtir l'enseignement du droit. À ce titre, le jury regrette particulièrement que plusieurs personnes candidates ne connaissent pas la structure d'une décision de justice (judiciaire, administrative, constitutionnelle ou européenne) ou ne soient pas en mesure de distinguer, pour un arrêt de la Cour de cassation, le ou les moyen(s) de l'auteur du pourvoi, du raisonnement de la cour d'appel ou de celui de la Cour de cassation. Ont aussi été valorisées les prestations qui ont révélé une bonne maîtrise de la hiérarchie des normes, des différentes structures des codes juridiques et une analyse

pertinente des sources proposées. En particulier, il a été attendu des personnes candidates d'être capables d'expliciter la décision de justice figurant dans le corpus, tant sur le plan formel que sur le plan de sa portée juridique.

Plusieurs personnes candidates ont en outre simplement cité les documents sans véritablement les replacer dans leur contexte ou sans faire preuve d'analyse critique, ce qui est tout aussi regrettable. Le jury souhaite que ces documents soient analysés dans la perspective de la problématique choisie. Il ne faut donc ni se contenter d'un résumé systématique de chaque document, ni se borner à utiliser seulement les documents, ni les laisser totalement de côté.

d) Observations sur les réponses apportées aux questions

La phase de questionnement vise à apprécier la qualité de réflexion des personnes candidates en prenant appui sur l'exposé présenté, à leur permettre d'approfondir les idées développées, à tester la solidité des références apportées ou encore à s'assurer de la capacité à savoir didactiser des connaissances scientifiques précises. Cette phase est importante car elle peut contribuer à éclairer le jury sur la capacité des personnes candidates à expliquer clairement des concepts fondamentaux, à exploiter un document en classe, à produire une démonstration. Elle nécessite une implication de leur part. Les questions appellent, le plus souvent, plusieurs réponses pertinentes possibles. C'est bien la qualité des connaissances et du raisonnement qui est valorisée.

Cette année, certaines personnes candidates ont conforté l'impression que les membres du jury ont pu avoir au cours de l'exposé : maîtrise en réalité très imparfaite des concepts et des arguments mobilisés dans le développement ; méconnaissance des notions ou démarches méthodologiques juridiques élémentaires ; absence de réelle réflexion quant à la structure retenue pour répondre à la problématique choisie ; absence de réflexion sur les raisons d'étudier des décisions de justice avec des élèves ainsi que sur les nécessités didactiques de telles études.

Le jury regrette par ailleurs que des personnes candidates abdiquent devant la première difficulté ou interprètent toute question du jury comme signifiant implicitement qu'ils ont commis une inexactitude lors de leur exposé. L'objectif du temps d'entretien est de créer un échange constructif pour clarifier et approfondir la réflexion. Enfin, mieux vaut admettre ne pas connaître la réponse à la question posée plutôt que d'affirmer quelque chose de faux.

OBSERVATIONS SUR LA FORME

La forme des présentations a, cette session, souvent respecté les canons de présentation mais a aussi été le reflet des imperfections de fond quant aux structures retenues.

a) Observations sur la présentation

Cette épreuve est une situation de communication avec ses contingences en termes de comportement et d'attitude. Le jury attend de la personne candidate une communication de qualité, qui demeure celle d'un enseignant. L'écoute est une qualité primordiale pour l'entretien. À cet égard le jury apprécie la plus grande fluidité permise par les outils numériques de communication. Il invite cependant les personnes candidates à une réflexion sur une utilisation pertinente au service du propos. Un diaporama simple non inutilement surchargé, sans faute d'orthographe, est valorisé, ainsi qu'une présentation dynamique et détachée des notes.

b) Observations sur la structure

Le jury attend chaque année un exposé répondant à une véritable problématique juridique organisée autour d'un plan répondant aux canons du droit. Le jury rappelle que la structuration d'un exposé doit comporter : une introduction, le développement (deux parties I/II ; deux sous parties A/B au sein de chaque partie) et éventuellement une conclusion ne se limitant pas à un résumé de l'exposé.

L'introduction est souvent perfectible. Si les personnes candidates définissent systématiquement les termes du sujet, elles n'exploitent pas la définition pour s'interroger sur la délimitation du sujet. Cela conduit à la formulation d'intérêts du sujet excessivement généraux et à la mise en évidence d'une problématique artificielle qui n'appelle aucune réelle démonstration. L'introduction est pourtant essentielle et doit être composée :

- d'une « accroche » qui montre l'intérêt et l'actualité du sujet en le contextualisant. En l'occurrence, trop peu de présentations ont su mettre en perspective le sujet ;
- de la présentation du sujet, avec non seulement la définition académique des termes-clés de celui-ci mais aussi et surtout la spécification de son principal enjeu. Soulignons ici que pour la définition des termes du sujet, le recours aux dictionnaires usuels de la langue française est insuffisant et qu'il faut nécessairement aller plus loin en se référant à des définitions scientifiquement admises. Il est rappelé que l'art de la définition passe par la distinction d'un terme d'autres termes approchants, ce qui permet de favoriser une rigoureuse délimitation du sujet. Les définitions doivent en outre être conceptuellement pertinentes et, par leur mise en relation, contribuer à mettre en exergue les enjeux du sujet ;
- de la problématique de la personne candidate (formulée en une seule question et pas sous forme multiple), qui est la façon de penser le sujet à traiter en le questionnant de manière ni partielle ni partielle, et sans que cela soit une simple redite de l'intitulé du sujet sous forme interrogative. Il s'agit d'un véritable fil conducteur personnel qui devra être suivi au cours de l'exploration du sujet. Une attention particulière doit être apportée dans le choix des termes employés dans la problématique (ainsi que dans les titres des parties et des sous-parties comme précisé *infra*). Les questions fermées sont à privilégier pour construire une démonstration et non un simple exposé. Pour rappel, les problématiques commençant par « comment le droit encadre-t-il... » sont à proscrire. Le jury questionne systématiquement ce choix et sanctionne les choix irréfléchis qui témoignent de l'approximation du vocabulaire employé et, par tant, de l'absence de rigueur de la démonstration ;
- et enfin de la réponse générale apportée à la problématique et de l'annonce du plan. Le plan adopté doit être justifié par rapport à la problématique retenue, il doit être logique, exprimé simplement et avec précision et permettre de traiter le sujet avec fluidité. Ici encore, la construction du plan doit être issue d'une réflexion personnelle et les personnes candidates qui tentent de plaquer des plans préparés à l'avance, sans démarche de questionnement, n'arrivent pas à construire une démonstration pertinente.

Le développement, en droit, comporte obligatoirement deux parties et doit être composé de manière équilibrée et ordonnée. Il ne doit être ni trop long ni trop court, mais être dense et dynamique. Il est conseillé de le concevoir comme une démonstration en réponse à la problématique posée. Il ne s'agit pas de s'inscrire dans un registre encyclopédique en présentant un catalogue juxtaposé de références conceptuelles, mais bien de répondre à une question. Les arguments doivent être hiérarchisés, en privilégiant et discutant ceux construits en référence à une autorité ou au document choisi ; les exemples doivent être pertinents et présentés en appui, pour illustrer. Les intitulés de parties sont parfois trop longs ou au contraire laconiques et dans les deux cas peu explicites. Les titres doivent être porteurs de sens et centrés sur la démonstration. Tout élément évoqué doit pouvoir ensuite être débattu lors de la phase de questionnement par le jury.

La conclusion, en droit, n'est pas obligatoire puisque la thèse est annoncée dès l'introduction. Ce faisant, il est recommandé pour achever le travail, de prendre un peu de champ et de recul par rapport au sujet. Il est possible d'ouvrir la réflexion vers un sujet connexe.

OBSERVATIONS FINALES

En définitive, le jury a apprécié la réunion de compétences à la fois juridiques et pédagogiques. Les meilleures prestations ont démontré une capacité à replacer les concepts abordés dans un contexte

historique, doctrinal, voire jurisprudentiel. Outre la connaissance précise du droit, le jury a valorisé la capacité à raisonner librement, témoignant par là-même d'une ouverture intellectuelle.

En revanche, le jury déplore des confusions. Les moins bonnes prestations mettent en évidence une absence de maîtrise des principes fondamentaux du droit, multipliant les contresens et les certitudes infondées.

Enfin, le jury apprécie que l'attitude des personnes candidates soit appropriée à un oral de concours. Il rappelle que les personnes auditionnées doivent absolument veiller à ne pas s'autoriser à tout dire : la transparence à l'excès (par exemple sur l'état des connaissances et le degré de préparation) et la recherche d'une forme de convivialité, voire de familiarité, avec le jury n'étant pas du tout appréciée.

CONSEILS AUX CANDIDATES ET AUX CANDIDATS

Le jury rappelle préalablement qu'une épreuve de ce format exige une solide préparation, basée sur des lectures, de la réflexion, une analyse critique et un entraînement régulier afin de gérer au mieux les temps de préparation et d'exposé. Une formation juridique initiale n'est pas une condition discriminante dans la réussite de l'épreuve, à condition que la personne candidate produise de réels efforts pour édifier une culture juridique de qualité. À ce titre, une curiosité intellectuelle et une réelle ouverture d'esprit sont des facteurs clés de succès.

Le jury précise par ailleurs que l'ensemble des conseils qui suivent ont pour objectifs de permettre aux personnes candidates de satisfaire aux quatre éléments d'appréciation identifiés *supra* dans le paragraphe de « Généralités sur l'épreuve ». La préparation de l'épreuve doit en effet être orientée par ces éléments d'appréciation qui guident le jury dans sa notation.

a) Conseils relatifs à la préparation de l'épreuve

Le jury conseille personnes candidates un travail sur des ouvrages de référence afin de consolider les fondamentaux sans lesquels tout raisonnement deviendrait instable et fragile – il apparaît à ce titre indispensable de maîtriser parfaitement un ouvrage d'introduction générale au droit en plus d'un ouvrage de référence pour chaque branche du programme. Ces connaissances théoriques et conceptuelles ne constituent pas une fin en soi ; elles sont un moyen pour analyser les idées et/ou les faits qui sont directement concernés par le sujet posé et pour confronter différentes analyses présentes dans un débat. Une préparation efficace à cette épreuve passe ainsi par la consolidation des savoirs mais aussi par l'enrichissement de capacités et de compétences qui feront l'objet d'une évaluation : communiquer efficacement, problématiser, argumenter, synthétiser, didactiser, être à l'écoute.

Plus précisément, il est recommandé :

- de travailler avec des ouvrages universitaires récents, aucune branche du droit figurant au programme du concours ne devant être délaissée ;
- de s'astreindre à une veille juridique par la lecture régulière de revues juridiques et la consultation des sites institutionnels ;
- de se former aux méthodologies d'analyse des différentes sources juridiques ;
- de s'entraîner à partir de sujets donnés aux sessions précédentes ;
- de prendre du recul sur les spécificités de la didactique juridique.

b) Conseils relatifs au passage de l'épreuve

Lors de la préparation du sujet en loge, il est conseillé de prendre le temps de la réflexion sur le sujet avant de consulter le dossier documentaire. De même, le réflexe consistant à chercher des réponses dans la documentation disponible a pour risque principal de privilégier le thème que feront ressortir les documents consultés et non celui proposé par la personne candidate.

Il est donc recommandé de mener une réflexion préalable qui permettra de mieux orienter la recherche, de filtrer les informations, de les structurer et finalement d'éviter de présenter un exposé composé de morceaux assemblés, sans lien entre eux. Le jury attend des personnes candidates qu'elles construisent de véritables raisonnements destinés à démontrer et non à énoncer des idées.

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

Enfin, le support qui sera présenté au jury doit essentiellement permettre d'indiquer la structure de l'exposé : il est donc conseillé de ne pas consacrer une part trop importante du temps de préparation à la réalisation de ce support, qui doit néanmoins être formellement irréprochable.

Lors de l'exposé et de l'échange avec les membres du jury, ce dernier insiste sur le fait qu'il est particulièrement sensible à la posture appropriée à un oral de concours adoptée par les personnes candidates, et à l'utilisation d'un langage juridique soutenu. La durée de l'épreuve doit en outre être respectée, sans pour autant que les personnes interrogées se sentent obligées de prolonger inutilement l'exposé pour occuper tout le temps disponible. Il est par ailleurs indispensable d'identifier la nature des questions posées par le jury (sur les quatre catégories de questions, v. *supra*, le paragraphe de « Généralités sur l'épreuve ») : si les questions de connaissances appellent des réponses brèves et précises, celles relatives au choix de la problématique ou du plan doivent conduire à des réponses plus développées et permettre d'engager un véritable échange avec le jury ; les réponses apportées aux questions didactiques doivent à la fois témoigner d'une réflexion quant aux connaissances nécessaires à la compréhension par des élèves de la notion étudiée, mais aussi quant aux obstacles susceptibles d'affecter cette compréhension, et enfin quant aux procédés pour en assurer une vulgarisation rigoureuse ; les questions de maîtrise de la méthodologie d'analyse des sources juridiques nécessitent de mobiliser directement le dossier fourni avec le sujet. Le jury rappelle enfin qu'il apprécie que la motivation de la personne candidate transparaît tout au long de sa prestation.

EXEMPLE DE SUJET

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

L'intérêt commun

Document 1 : Textes

Extraits du code civil

Article 815-5 (extrait)

Un indivisaire peut être autorisé par justice à passer seul un acte pour lequel le consentement d'un coindivisaire serait nécessaire, si le refus de celui-ci met en péril l'intérêt commun. [...]

Article 815-6 (extrait)

Le président du tribunal judiciaire peut prescrire ou autoriser toutes les mesures urgentes que requiert l'intérêt commun. [...]

Article 1832 (extraits)

La société est instituée par deux ou plusieurs personnes qui conviennent par un contrat d'affecter à une entreprise commune des biens ou leur industrie en vue de partager le bénéfice ou de profiter de l'économie qui pourra en résulter. [...] Les associés s'engagent à contribuer aux pertes.

Article 1833

Toute société doit avoir un objet licite et être constituée dans l'intérêt commun des associés.
La société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité.

Article 1984 (extrait)

Le mandat ou procuration est un acte par lequel une personne donne à une autre le pouvoir de faire quelque chose pour le mandant et en son nom. [...]

Article 2002

Lorsque le mandataire a été constitué par plusieurs personnes pour une affaire commune, chacune d'elles est tenue solidairement envers lui de tous les effets du mandat.

Extraits du code de commerce

Article L210-10 (extraits)

Une société peut faire publiquement état de la qualité de société à mission lorsque les conditions suivantes sont respectées :

- 1° Ses statuts précisent une raison d'être, au sens de l'article 1835 du code civil ;
- 2° Ses statuts précisent un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux que la société se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de son activité ; [...]

Article L225-231 (extrait ; applicable aux sociétés anonymes)

Une association répondant aux conditions fixées à l'article L. 22-10-44, ainsi qu'un ou plusieurs actionnaires représentant au moins 5 % du capital social, soit individuellement, soit en se groupant sous quelque forme que ce soit, peuvent poser par écrit au président du conseil d'administration ou au directoire des questions sur une ou plusieurs opérations de gestion de la société, ainsi que, le cas échéant, des sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3. Dans ce dernier cas, la demande doit être appréciée au regard de l'intérêt du groupe. La réponse doit être communiquée aux commissaires aux comptes, s'il en existe. [...]

Article L223-28 (extrait ; applicable aux SARL)

Chaque associé a droit de participer aux décisions et dispose d'un nombre de voix égal à celui des parts sociales qu'il possède. [...]

Article L223-29 (extrait ; applicable aux SARL)

Dans les assemblées ou lors des consultations écrites, les décisions sont adoptées par un ou plusieurs associés représentant plus de la moitié des parts sociales. [...]

Article L651-3

Dans les cas prévus à l'article L. 651-2, le tribunal est saisi par le liquidateur ou le ministère public. Dans l'intérêt collectif des créanciers, le tribunal peut également être saisi par la majorité des créanciers nommés contrôleurs lorsque le liquidateur n'a pas engagé l'action prévue au même article, après une mise en demeure restée sans suite dans un délai et des conditions fixés par décret en Conseil d'État.

Extraits du code du travail

Article L2121-1

La représentativité des organisations syndicales est déterminée d'après les critères cumulatifs suivants :

- 1° Le respect des valeurs républicaines ;
- 2° L'indépendance ;
- 3° La transparence financière ;
- 4° Une ancienneté minimale de deux ans dans le champ professionnel et géographique couvrant le niveau de négociation. [...]
- 5° L'audience établie selon les niveaux de négociation conformément aux articles L. 2122-1, L. 2122-5, L. 2122-6 et L. 2122-9 ;
- 6° L'influence, prioritairement caractérisée par l'activité et l'expérience ;
- 7° Les effectifs d'adhérents et les cotisations.

Article L2131-1

Les syndicats professionnels ont exclusivement pour objet l'étude et la défense des droits ainsi que des intérêts matériels et moraux, tant collectifs qu'individuels, des personnes mentionnées dans leurs statuts.

Article L2312-8 (extrait)

I. - Le comité social et économique a pour mission d'assurer une expression collective des salariés permettant la prise en compte permanente de leurs intérêts dans les décisions relatives à la gestion et à l'évolution économique et financière de l'entreprise, à l'organisation du travail, à la formation professionnelle et aux techniques de production, notamment au regard des conséquences environnementales de ces décisions. [...]

Extrait du code de la consommation

Article L623-1

Une association de défense des consommateurs représentative au niveau national et agréée en application de l'article L. 811-1 peut agir devant une juridiction civile afin d'obtenir la réparation des préjudices individuels subis par des consommateurs placés dans une situation similaire ou identique et ayant pour cause commune un manquement d'un ou des mêmes professionnels à leurs obligations légales.

Document 2 : Cour de cassation, civile, Chambre commerciale, 8 novembre 2023, 22-13.851, Publié au bulletin (extrait)

Faits et procédure

1. Selon l'arrêt attaqué (Orléans, 10 mars 2022), rendu sur renvoi après cassation (Com., 13 janvier 2021, pourvoi n° 18-21.860, publié au Bulletin), M. [O], associé majoritaire et gérant de la société Mécanique de précision de [Localité 2] (la société MPM), et Mme [R], associé minoritaire, ont, le 21 juillet 2014, consenti une promesse de cession de l'intégralité des parts de cette société à M. [H] pour le prix de 8 000 euros.

2. Le 29 octobre 2014, l'assemblée générale de la société a décidé d'octroyer à M. [O], au titre de ses fonctions de dirigeant, une prime de 83 000 euros, puis, le 24 novembre, une autre prime au titre d'un rappel de salaire, d'un montant de 3 049,94 euros.

3. Par acte sous seing privé du 4 décembre 2014, les parties ont réitéré la promesse de cession, en précisant dans l'acte qu'aux termes de l'assemblée générale du 29 octobre 2014, il avait été accordé à M. [O] une prime exceptionnelle de 83 000 euros.

4. La société MPM, dont M. [H] était devenu le dirigeant, a refusé de verser les sommes allouées à M. [O] par les assemblées générales des 29 octobre et 24 novembre 2014.

5. M. [O] a assigné la société MPM en paiement d'une somme totale de 84 623,05 euros. M. [H] est intervenu volontairement à l'instance et a demandé l'annulation des résolutions des assemblées générales des 29 octobre et 24 novembre 2014 comme procédant d'un abus de majorité.

Examen du moyen

Enoncé du moyen

6. La société MPM et M. [H] font grief à l'arrêt de rejeter les demandes d'annulation des résolutions des assemblées générales de la société MPM des 29 octobre et 24 novembre 2014 ayant alloué à M. [O] des primes exceptionnelles et de confirmer, par conséquent, le jugement en ce qu'il a condamné la société MPM à payer à M. [O] certaines sommes au titre des salaires des mois d'octobre et novembre 2014 et pour solde de la prime exceptionnelle, alors « que l'abus de majorité est caractérisé dès lors que la décision sociale adoptée est contraire à l'intérêt social et dans l'unique dessein de favoriser les majoritaires au détriment des autres associés, que cette rupture d'égalité s'apprécie objectivement et peut exister nonobstant le vote du minoritaire en faveur de la délibération sociale litigieuse ; qu'en retenant cependant que "la deuxième condition fait nécessairement défaut puisque les décisions critiquées ont été prises à l'unanimité, de sorte qu'on ne peut considérer que les décisions, auxquelles l'actionnaire minoritaire a participé ont été prises à son détriment", la cour d'appel a statué par un motif impropre et privé sa décision de base légale au regard des articles 1832, 1833 et 1844-1 du code civil. »

Réponse de la Cour

7. Une décision prise à l'unanimité des associés ne peut être constitutive d'un abus de majorité.

8. Le moyen, qui postule le contraire, n'est donc pas fondé.

PAR CES MOTIFS, la Cour :

REJETTE le pourvoi ;

Document 3, « Faut-il, en droit des contrats, distinguer la loyauté de la bonne foi ? », John-Matthieu Chandler, *Recueil Dalloz* 2024, 2024, p.832 (extraits)

Apparue dans le discours juridique à la fin du XX^e siècle, la loyauté s'est diffusée dans toutes les branches du droit. En nombre de matières cependant, sa présence est remise en cause et connaît un certain reflux. [...]

À l'analyse, c'est en droit privé que la notion résiste le mieux aux affres du temps. À peine employée jusqu'à la fin du XX^e siècle, elle a été consacrée par l'arrêt *Vilgrain* [Com. 27 févr. 1996, n° 94-11.241]. Elle s'est depuis largement diffusée, notamment en droit des contrats et particulièrement dans le

mandat. À ceux qui doutent de son utilité s'opposent de fervents partisans, qui voient en elle « un principe général du droit des contrats », ou encore un élément de « la nouvelle devise contractuelle ».

En matière contractuelle, la question de l'utilité du devoir de loyauté se pose tant il paraît faire double emploi avec la bonne foi. La question se pose alors avec acuité : *faut-il, en droit des contrats, distinguer la loyauté de la bonne foi ?* [...]

Seuls quelques auteurs ont pressenti l'idée d'une complémentarité des deux notions. Selon eux, la bonne foi aurait toujours vocation à s'appliquer tandis que la loyauté ne s'appliquerait que dans les hypothèses où le lien unissant les contractants est d'une intensité particulière, soit que la confiance y soit singulière, soit qu'existe un intérêt commun entre les parties. [...]

Insuffisance de la bonne foi pour certaines relations contractuelles

Tant que les contrats se coulaient dans la conception classique, la bonne foi était suffisante. Le besoin d'un « surplus de bonne foi » s'est fait sentir au moment où se sont multipliées les relations s'en écartant. [...]

Pour toutes ces relations exigeant davantage des parties qu'une simple exécution pacifique de leurs obligations, la bonne foi s'est révélée insuffisante. Deux réactions concomitantes ont alors été adoptées par la pratique et la jurisprudence.

La première a consisté à étirer le contenu de la bonne foi. S'appuyant sur les écrits de Demogue affirmant la possibilité de « faire sortir de nouveaux rameaux » de la bonne foi, la pratique et la jurisprudence en ont étiré le contenu, tantôt pour imposer une obligation d'information aux parties, tantôt pour obliger l'une d'elles à renégocier un contrat devenu déséquilibré. De toute évidence, la bonne foi n'était pas satisfaisante pour servir de fondement à ces obligations. L'ordonnance du 10 février 2016 en a justement pris acte en fondant ces obligations sur des dispositions autonomes. La seconde réaction a consisté à substituer d'autres normes à la bonne foi comme le devoir de coopération, de cohérence et de loyauté. À la différence des deux premières, l'exigence de loyauté s'est maintenue en droit positif. [...]

Une nature partiellement distincte de la bonne foi [...]

De manière pratiquement unanime, la doctrine considère que la bonne foi comme la loyauté sont des standards. Néanmoins, la loyauté présente une certaine spécificité en ce qu'elle exige un degré de probité supérieur à la bonne foi. Ceci s'explique par le fait qu'elle implique une forme de dévouement. Ainsi, ce qui peut être toléré en application de la bonne foi peut être condamné au titre de la loyauté. En tant que prolongement exceptionnel de la bonne foi, la loyauté n'a vocation à s'appliquer que de manière limitée. [...]

En pratique, le devoir de loyauté s'applique surtout au mandataire et au dirigeant social. On le retrouve par ailleurs régulièrement employé dans les contrats d'intérêt commun comme le contrat de franchise ou de concession. Enfin, le devoir de loyauté s'impose au salarié. [...]

Pour l'essentiel, la loyauté a vocation à s'appliquer aux relations où l'une des parties se trouve dévouée à la satisfaction de l'intérêt de l'autre. La question de son extension aux relations d'intérêt commun suscite d'importantes réserves. [...]

La question de l'extension du devoir de loyauté aux contrats d'intérêt commun

Les tentatives d'appréhender les relations d'intérêt commun se sont orientées dans deux directions. D'un côté, certains ont fait valoir que les catégories existantes étaient suffisamment extensibles pour

y faire entrer les relations d'intérêt commun. D'un autre côté, il a été proposé d'ériger de nouvelles catégories contractuelles, comme le contrat « de collaboration », ou de « commandement ». M^{me} Lequette a, quant à elle, défendu la catégorie des « contrats-coopération » se caractérisant par le fait que l'une des parties s'engage à procurer à l'autre les moyens d'accomplir sa prestation, cette dernière exploitant les moyens mis à sa disposition dans l'intérêt commun des deux parties [S. Lequette, Le contrat-coopération, préf. C. Brenner, Economica, 2012, n° 215, p. 155]. Bien que l'ordonnance du 10 février 2016 n'ait pas retenu cette catégorie, elle n'en reste pas moins éclairante. Dans les contrats qui en relèvent, les parties sont tenues à davantage qu'à un minimum de civilité.

Faut-il, dans ces circonstances, leur imposer un devoir de loyauté ?

D'un côté, il est permis de répondre par la négative. La coopération n'est pas le dévouement. Dans ces conditions, on pourrait considérer que, dans ces relations, les parties soient tenues d'un devoir de coopération plus que de loyauté. Ainsi, dans le contrat d'agent commercial, seul l'agent est tenu d'un devoir de loyauté. Le mandant, quant à lui, ne serait tenu que d'un devoir de coopération. D'un autre côté, cependant, la distinction des relations imposant un dévouement de celles n'imposant qu'une simple coopération peut apparaître d'une décourageante complexité. Aussi, pour des raisons pratiques, on pourrait songer à étendre l'application du devoir de loyauté aux « contrats-coopération ». C'est ce que décide expressément le législateur s'agissant du contrat d'agent commercial. On ne peut toutefois que rester dubitatif à l'endroit de cet argument. Si la loyauté est insuffisante, il n'est nulle raison de l'étendre au-delà de ses limites. Les leçons de l'histoire sur l'extension délétaire de la bonne foi suffisent à en dissuader. [...]

ÉLÉMENTS INDICATIFS DE TRAITEMENT DU SUJET

ÉLÉMENTS D'INTRODUCTION

Remarque : il ne suffit pas de respecter, telle une recette, les étapes classiques de l'introduction (accroche, définition des termes, délimitation du sujet, identification des enjeux, problématique et annonce de plan) en les abordant distinctement les unes des autres. Au contraire, ces étapes doivent être liées entre elles et mobilisées de manière dynamique afin de questionner le sujet et aboutir, de manière fluide et logique, à une problématisation. Cette construction est indispensable pour répondre à l'exigence d'une démonstration attendue au concours.

Éléments d'accroche :

Tout exemple d'actualité juridique mettant en lumière la défense d'un intérêt commun et/ou toute citation montrant un questionnement sur l'équilibre à trouver entre intérêt commun et intérêt particulier, pouvaient être utilement mobilisés ; l'essentiel est de rattacher cette accroche directement au sujet.

Éléments de définition et enjeux du sujet :

Il était nécessaire ici de bien définir et délimiter la notion d'intérêt commun, pour la confronter et la mettre en tension avec l'intérêt particulier.

Si le terme d'« intérêt commun » apparaît dans différentes sources juridiques, qu'elles soient légales ou jurisprudentielles, il ne fait pas l'objet d'une définition juridique précise. L'intérêt est défini par le dictionnaire du doyen G. Cornu comme « *Ce qui importe (à l'état brut, avant toute qualification) : considération d'ordre moral (affection, honneur, haine) ou économique (argent, possession d'un bien), qui, dans une autre affaire (contrat, procès...) concerne, attire, préoccupe une personne (ce qui lui importe)* ». Cette définition sous-entend que l'intérêt est lié aux attentes ou espoirs d'une personne, c'est-à-dire qu'elle vise un intérêt particulier.

Mais raisonner uniquement sur la base de l'intérêt particulier peut conduire à des impasses. D'une part, les « contrats-échange », qui reposent par définition sur la confrontation des intérêts particuliers

divergents des cocontractants, nécessitent de dépasser leur antagonisme : la détermination d'un intérêt commun vise alors à assurer la bonne formation de ces contrats et/ou leur bonne exécution. Tel est le cas du contrat de franchise, où l'on sort de l'idée de parties en opposition pour aller vers l'émergence d'une coopération pour assurer l'efficacité économique de l'opération.

D'autre part, certains contrats, appelés parfois « contrats-organisation » ou « contrats-coopération » présupposent à l'inverse, dès le départ, un intérêt commun, ou à tout le moins, une convergence des intérêts particuliers. Ainsi le contrat de société formalise-t-il l'intérêt partagé par les associés de participer à une entreprise commune et de partager les bénéfices générés par l'activité (article 1832 du code civil). Se pose alors la question de la coïncidence de l'intérêt social et de l'intérêt des associés. L'intérêt social, « boussole » à l'aune duquel sont contrôlés les décisions et actes sociaux, doit-il être envisagé comme le simple « intérêt commun des associés » (article 1833 code civil) ou doit-il englober les intérêts des associés, des salariés et des partenaires de l'entreprise, voire également, dans une démarche RSE, des objectifs sociaux et environnementaux ?

La même dialectique apparaît dans les relations collectives de travail. La représentation collective des salariés (par le biais des instances représentatives du personnel et de la représentation syndicale) doit-elle être réglementée et organisée uniquement pour protéger l'intérêt catégoriel des salariés ou peut-elle être mise au service de l'intérêt de l'entreprise (prérogatives économiques du CSE, recherche de flexibilité...) ?

De ces deux exemples, il apparaît donc que l'intérêt commun peut osciller entre la somme d'intérêts particuliers et un intérêt qui transcende ces intérêts particuliers. Dans le dictionnaire du contrat (Mazeaud D., Boffa R., Blanc N., Dictionnaire du contrat, déc. 2018, Lextenso), l'intérêt commun est ainsi appréhendé : « *l'intérêt commun est un intérêt immanent qui ne se réduit pas à une addition d'intérêts individuels et s'oppose à l'idée d'un intérêt transcendant* ». L'intérêt général entendu comme finalité de l'action publique sera ici écarté pour n'examiner que l'intérêt commun entendu comme l'intérêt d'un collectif ou d'une catégorie d'individus qui coopèrent ensemble pour atteindre un objectif commun.

L'entreprise peut donc être vue comme une somme d'intérêts parfois convergents et parfois antagonistes. Dans ce cadre, il est essentiel de faire émerger un intérêt commun pour protéger le collectif et faire perdurer la relation commune, mais sans nier l'importance de la défense des droits individuels.

Problématiques possibles :

- L'intérêt commun doit-il toujours prévaloir sur les intérêts particuliers ?
- L'intérêt commun peut-il être détaché de la somme des intérêts particuliers ?

ÉLÉMENTS RELATIFS AU PLAN

Selon la problématique retenue, le plan ne peut être le même, en ce qu'il doit répondre directement à celle-ci. Le plan qui suit constitue une proposition de réponse à la première problématique proposée : L'intérêt commun doit-il toujours primer sur les intérêts particuliers ?

Pour parvenir à un juste point d'équilibre, le droit favorise l'émergence et la défense d'un intérêt commun (I), tout en garantissant une certaine protection des intérêts particuliers, qu'ils soient catégoriels ou individuels (II).

Remarque : ce qui suit ne constitue que de simples éléments relatifs au contenu de ce plan ; il est bien évidemment attendu du candidat qu'il développe avec précision au sein des différentes sous-parties des exemples variés choisis dans l'ensemble du programme et qu'il justifie en quoi ils permettent de justifier la réponse apportée à la problématique, en reliant bien chaque notion juridique à l'idée portée par sa sous-partie.

I. La protection de l'intérêt commun face aux intérêts particuliers

L'objectif de cette partie est de montrer comment faire émerger un intérêt commun (A) pour analyser comment le juge le protège face aux intérêts particuliers (B).

A. L'identification d'un intérêt commun distinct des intérêts particuliers

L'intérêt commun est-il, de manière arithmétique, la somme des intérêts particuliers ou s'agit-il d'un intérêt qui dépasse ces intérêts particuliers ?

1. L'intérêt commun, la somme des intérêts particuliers

Plusieurs mécanismes juridiques permettent d'envisager l'intérêt commun comme somme des intérêts particuliers. Ainsi en va-t-il de l'action de groupe (les intérêts particuliers sont pris en compte dans une action en justice exercée en commun) ou bien de l'intérêt social dans une conception restrictive de ce dernier pensé comme l'intérêt commun des associés (vision court termiste fondée uniquement sur le but lucratif de la société).

2. L'intérêt commun, un intérêt du collectif qui dépasse les intérêts particuliers

Cette conception de l'intérêt commun peut cependant apparaître restrictive dès lors que l'intérêt commun est envisagé comme l'intérêt d'un collectif qui dépasse les intérêts particuliers. Le devoir de coopération contractuelle fondé sur la bonne foi, ainsi que le devoir de loyauté, évoqués dans l'article de doctrine du corpus (document 3) permettent d'envisager certains contrats comme protégeant un intérêt commun. L'intérêt social peut ainsi être appréhendé comme l'intérêt de l'entreprise et non comme la seule somme de l'intérêt des associés. Cela transparait par exemple par le principe majoritaire appliqué à de nombreuses formes sociales (la plupart des décisions en assemblées générales sont prises à des conditions diverses de majorité et non à l'unanimité des associés), ou encore au travers de la loi Pacte du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises (n°2019-486) qui a permis aux sociétés de se doter d'une raison d'être, pour intégrer dans leurs statuts les principes sociétaux qu'elles entendent poursuivre, voire de devenir des sociétés à mission.

B. La défense de l'intérêt commun

Le recours au juge permet à différents titres de protéger l'intérêt commun.

1. Empêcher ou prévenir des décisions contraires à l'intérêt commun

Le juge sanctionne les abus de majorité en tant que décision contraire à l'intérêt commun. Ce point pouvait être relié à l'arrêt proposé dans le corpus (document 2) dans lequel la Cour de cassation refuse de reconnaître un abus de majorité pour une décision prise à l'unanimité. De même, il existe des mécanismes juridiques de contrôle des dirigeants dans les sociétés, où l'intérêt commun devient un outil de gouvernance. Par exemple, l'expertise de gestion permet au juge de nommer un expert afin de vérifier que les opérations de gestion sont conformes à l'intérêt social voire à l'intérêt du groupe. Dans le même ordre d'idée, le CSE dans les entreprises de plus de 50 salariés a un droit d'alerte économique et peut vérifier les comptes et la stratégie suivie par l'entreprise.

2. Permettre l'adoption de décisions nécessaires à l'intérêt commun

En parallèle, le pouvoir du juge va encore plus loin puisqu'il peut forcer des décisions nécessaires à l'intérêt commun. Ainsi, la sanction de l'abus de minorité permet d'éviter un blocage par les minoritaires d'une décision essentielle pour la société et donc pour l'intérêt commun. Autre exemple, dans une indivision, le recours au juge permet d'autoriser un indivisaire à réaliser un acte si le refus des coindivisaires met en péril l'intérêt commun ou pour ordonner toute mesure urgente que requiert l'intérêt commun.

II. La protection des intérêts particuliers en dépit de l'intérêt commun

L'objectif de cette partie est de montrer que la protection de l'intérêt commun n'est pas absolue. Au contraire, le droit fait parfois primer les intérêts catégoriels ou individuels sur l'intérêt commun.

A. La protection des intérêts catégoriels

1. La protection des salariés

L'intérêt commun de l'entreprise est limité par la protection catégorielle des salariés. En effet, les différentes institutions représentatives du personnel ont pour rôle de défendre les salariés. Ainsi, les syn-

dicats représentatifs, grâce à la négociation collective, négocient des droits pour l'ensemble des salariés et pas seulement leurs membres. Le CSE, au travers des délégués du personnel, assure l'expression collective des salariés et protège leur intérêt. Le droit du travail étend cette protection salariale et dépasse l'employeur en tant que personne morale par la création d'un intérêt commun au groupe. Ainsi, c'est ce groupe sans existence juridique propre qui doit assurer le reclassement du salarié en cas de licenciement économique ou bien d'incapacité par exemple.

2. La protection des créanciers lors d'une procédure collective

L'intérêt commun de l'entreprise consiste lors d'une procédure collective à redresser l'activité en apurant le passif (le juge peut prononcer des remises de dettes ou des étalements). Les actions individuelles de créanciers sont interrompues, ils ne peuvent être payés pendant la procédure et doivent déclarer leurs créances sous peine de forclusion. Cependant, si l'intérêt commun entendu ici comme intérêt de l'entreprise prime, il existe certains mécanismes de protection de l'intérêt catégoriel des créanciers. Ainsi, le mandataire judiciaire agit pour le collectif des créanciers. La loi lui impose donc d'agir dans leur intérêt collectif mais les départit de leur action individuelle (en principe). D'autre part, les créanciers peuvent demander à se constituer « contrôleurs » (entre un à cinq désignés par le juge) et représentent ainsi le collectif des créanciers pour prendre connaissance de tous les documents transmis au mandataire (bilan, offres de reprise, etc.). Les contrôleurs peuvent notamment être à l'initiative de l'action en comblement en cas d'insuffisance d'actifs au nom des créanciers en cas de carence du liquidateur.

B. La protection des intérêts individuels

1. La protection des intérêts individuels comme limitation de l'intérêt commun

Il pourrait être envisagé, dans une certaine mesure, que la possibilité de partir est la raison même pour laquelle certains collectifs sont créés et que l'intérêt commun ne peut donc toujours être prévalent. Ainsi, le droit de résiliation unilatérale d'un contrat permet aux parties de rompre sans motif un contrat à durée indéterminée, ce qui relève de la liberté contractuelle et de la prohibition des engagements perpétuels. Bien sûr, cette prérogative n'est pas sans limite, puisque certaines ruptures pourraient être considérées comme abusives, mais elle reste le principe.

2. La protection des intérêts individuels au détriment de l'intérêt commun

En acceptant de faire partie d'un collectif, les membres qui le composent acceptent une certaine limitation de leur intérêt individuel au profit de celui de ce collectif. Cependant, certains mécanismes juridiques permettent de protéger les intérêts individuels notamment en leur laissant la possibilité de sortir, parfois même au détriment de l'intérêt commun dudit collectif. Par exemple, il est laissé à chaque indivisaire la possibilité de sortir de l'indivision en provoquant le partage, même si cela n'est pas optimal au regard de l'intérêt de l'indivision. Cela montre que l'intérêt particulier d'un indivisaire est protégé (l'unanimité n'est pas requise).

EXEMPLES DE QUESTIONS POSÉES PAR LE JURY

a) Questions relatives au choix de la problématique et du plan

- Pouvez-vous expliciter pourquoi, dans votre délimitation du sujet en introduction, vous avez choisi d'exclure l'élément [X.] de votre démonstration ?
- Vous avez employé le terme [X.] dans votre problématique. Pouvez-vous nous expliquer pourquoi vous l'avez préféré au terme [Y.] ?
- Votre seconde sous-partie de la première partie s'intitule [A.]. Pouvez-vous nous expliquer pourquoi vous avez fait le choix de développer l'élément [B.] au sein de cette sous-partie ?
- Faut-il distinguer intérêt général et intérêt commun ?
- L'intérêt commun prime-t-il toujours sur les intérêts individuels ?

b) Questions relatives aux connaissances

- Qu'est-ce qu'un abus de minorité ? un abus de majorité ?
- Qu'est-ce que la représentativité syndicale ?
- Un salarié a-t-il un intérêt commun ou un intérêt contraire à son employeur dans le contrat de travail ?
- Comment sont gérés des biens soumis à l'indivision ?

c) Questions relatives à la maîtrise des méthodologies d'analyse des sources juridiques

- Quel est l'« intérêt commun des associés » mentionné à l'article 1833 du code civil (rappelé dans le dossier documentaire) ?
- Le premier paragraphe de l'arrêt mentionne que l'arrêt de la Cour d'appel a été « rendu sur renvoi après cassation » : quelle est la signification de cette mention ?
- Quels sont les éléments dont nous avons connaissance en lisant le paragraphe « énoncé du moyen » dans l'arrêt ?
- Est-ce que l'arrêt de la Cour de cassation pourrait être abordé avec des étudiants ? Quels seraient les prérequis ?
- Faudrait-il, ainsi que le proposent certains auteurs de doctrine, imposer un devoir de loyauté applicable à tous les contrats ou se contenter d'une simple coopération ?

d) Questions relatives à la didactique juridique

- Comment expliquer l'abus de majorité (ou de minorité) à des étudiants ?
- Est-ce que les contrats expliqués à des étudiants de STMG doivent être vus comme des relations d'opposition ou d'intérêt commun ? (en mobilisant des exemples concrets)
- Comment aborder la notion de bonne foi dans les relations contractuelles avec des étudiants dans le cadre de l'enseignement de CEJM ?

Deuxième épreuve : exposé à partir d'un dossier documentaire

Durée de la préparation : 4 heures.

Durée de l'épreuve : 1 heure (exposé : 40 minutes maximum ; entretien : 20 minutes maximum).

Coefficient 1.

OPTION A – ADMINISTRATION ET RESSOURCES HUMAINES

SUJETS PROPOSÉS

Les sujets proposés étaient les suivants :

- La gestion du temps dans une organisation publique (communauté de communes).
- La fidélisation des salariés dans une entreprise au fonctionnement particulier (salles de sport)
- L'autonomie du salarié dans une entreprise d'aménagement paysager et entretien des espaces verts.
- Les nouvelles formes d'emplois dans une entreprise de services à la personne.

Un sujet et des pistes d'exploitation sont fournis dans ce rapport de jury. La mise en page de ce sujet peut être différente de celle proposée lors de l'épreuve d'admission.

Lors de la session 2025, tous les cas comportaient une dizaine de pages et étaient construits sur le même modèle que ceux proposés lors de la session précédente : un contexte et des données sur l'organisation, des éléments généraux, des extraits d'articles scientifiques, des références juridiques et des articles d'actualité. L'ensemble de ces documents étaient propres à la thématique proposée. Cette architecture de sujet vise à permettre aux personnes candidates de disposer d'une base documentaire à exploiter afin d'orienter la construction de leur exposé. Le jury a par ailleurs tenu à proposer des formes d'organisations diverses et des thématiques variées. Il tient à rappeler que la gestion des ressources humaines est indispensable quelle que soit la structure de l'organisation et que la fonction ressources humaines est un acteur essentiel quel que soit le domaine de l'organisation.

STATISTIQUES

Nombre de candidats interrogés	41
Moyenne	7,8
Écart type	3,02
Note minimale	3
Note maximale	16
Répartition des notes en effectifs	
Inférieures à 5	5
Comprises entre 5 et moins de 10	25
Comprises entre 10 et moins de 14	9
Égales ou supérieures à 14	2

OBSERVATIONS SUR LE FOND

Le traitement des sujets a été globalement moins bien réussi lors de la session 2025. Tous les sujets ont cependant donné lieu à des prestations de qualité.

La première partie de l'épreuve a pour objet la présentation par la personne candidate d'une analyse du cas et des préconisations pertinentes au regard du contexte organisationnel.

Le jury insiste en premier lieu sur le fait que la détermination d'une problématique est une condition *sine qua non* d'une présentation réussie. Le jury déplore qu'un certain nombre de personnes candidates manifeste une réelle difficulté à déterminer une problématique correcte, voire tout simplement à construire une problématique. Celle-ci se cantonne souvent à une simple reformulation de la consigne indiquée dans le cas. Elle induit alors un exposé descriptif qui ne saurait constituer la démonstration attendue.

En second lieu, le jury rappelle que les propos doivent obligatoirement s'appuyer sur des auteurs et des travaux scientifiques. Cependant, il ne s'agit pas de proposer un catalogue d'auteurs mais de recourir à des auteurs pertinents eu égard au cas proposé. De même, il est impératif de ne pas se limiter à la simple citation de noms d'auteurs et de concepts, mais d'être en mesure d'expliquer et de démontrer leur lien avec le cas traité.

D'autre part, les préconisations exposées doivent être déduites des éléments du diagnostic et des enjeux présentés et non pas surgir sans réelle assise.

De fait, le jury souligne l'importance de la contextualisation : le cas doit s'inscrire dans l'actualité et s'insérer dans un contexte sociétal. L'analyse du contexte et l'étude des spécificités de l'organisation restent à bien des égards trop superficielles. Ainsi, la majorité des personnes candidates ne cherche pas à s'approprier en priorité le sujet mais essaie de transposer des solutions « clés en main » au cas soumis. Ce manque d'appropriation du cas induit une contextualisation maladroite et des propositions peu réalistes, voire incohérentes.

De plus, le jury constate que les préconisations pratiques demeurent la plupart du temps trop généralistes et peu opérationnelles. L'exercice demandé vise à proposer des solutions ancrées dans la réalité, répondant aux particularités de l'organisation étudiée et applicables sur le terrain. Ces exigences impliquent d'exposer un plan précis ciblant les acteurs concernés, les délais de l'action, les temps de l'action, le coût de l'action. Ces propositions peuvent ensuite faire l'objet de discussion et d'argumentation lors de l'entretien.

Par ailleurs, le jury est soucieux de rappeler que la résolution d'un cas ne consiste pas à accumuler le plus grand nombre de préconisations possibles mais à proposer des préconisations qui doivent permettre de répondre au mieux à la problématique de l'organisation étudiée.

Enfin, comme lors de la session précédente, le jury regrette que la dimension juridique soit si rarement prise en considération dans l'analyse du cas, alors que la gestion des ressources humaines ne peut en aucune façon omettre cette dimension.

La seconde partie de l'épreuve a pour objectif de démontrer la capacité de la personne candidate à argumenter quant aux préconisations proposées et à procéder à leur analyse critique si nécessaire. L'entretien contribue ainsi à mettre en exergue la capacité d'écoute et de réflexion de la personne candidate en approfondissant les éléments exposés, en précisant les connaissances scientifiques propres à la GRH et en discutant les choix effectués.

Ces échanges montrent qu'un grand nombre de personnes candidates manifeste des difficultés à répondre directement aux questions posées et à prendre du recul sur leurs propositions. Certaines semblaient déstabilisées ou découragées, voire surprises, par ce questionnement, notamment lorsqu'il

concernait les savoirs scientifiques. Le jury insiste sur le fait que tout propos énoncé lors de la présentation est susceptible de faire l'objet d'un approfondissement lors de l'entretien.

En conclusion, trois catégories de prestations se distinguent :

Les prestations ayant obtenu les notes les plus faibles se caractérisaient par une problématique maladroite ou incohérente, attestant d'un manque d'appropriation, voire d'une incompréhension, du sujet. L'approche de la personne candidate était alors purement descriptive, s'appuyait très insuffisamment, voire pas du tout, sur les auteurs et théories, manquait de contextualisation et proposait des préconisations peu opérationnelles et réalistes. Ainsi, en témoigne la proposition de recruter 400 DRH ou celle de distribuer des stock-options à l'ensemble des aides à domicile. Le jury insiste donc sur la nécessité d'une analyse approfondie et du suivi attentif de la mission proposée. De telles prestations ne répondent en aucun cas aux exigences du concours de l'agrégation.

Les prestations ayant eu des notes intermédiaires se signalaient par un exposé structuré et une problématique précise. Cependant, elles présentaient un traitement partiel du sujet, des redondances dans l'argumentation et des préconisations trop peu contextualisées et trop généralistes. L'entretien révélait une maîtrise approximative des auteurs et concepts inhérents au sujet et une réactivité trop faible face aux questions.

Enfin, les meilleures prestations se distinguaient par l'appropriation du sujet par les personnes candidates. Ces prestations proposaient une exploitation pertinente et complète des annexes du sujet, un traitement complet du sujet, une contextualisation réussie et des préconisations concrètes et réalistes. Les personnes candidates ont par ailleurs fait preuve d'une communication claire, fluide et structurée. L'argumentation lors de l'entretien s'est avérée solide et les références théoriques choisies pour illustrer la démonstration adaptées et maîtrisées. Le jury a apprécié la capacité de la personne candidate à se détacher de sa présentation et à en proposer une analyse critique qui s'y prêtait.

OBSERVATIONS SUR LA FORME

Le jury remarque les efforts de structuration dans les prestations proposées. Dans la continuité de la session précédente, les postures adoptées ont répondu aux exigences du concours de l'agrégation interne. Aucun manquement aux savoir-être n'a été relevé. Les personnes candidates ont donc une nouvelle fois tenu compte des observations et conseils prodigués dans le précédent rapport de jury.

Les prestations de la majorité des personnes candidates se sont révélées dynamiques et vivantes. Les prestations les plus abouties se sont révélées être celles d'une trentaine de minutes. Le jury déplore cependant d'avoir dû à plusieurs reprises demander à des personnes candidates de conclure en raison de leur mauvaise gestion du temps. Cette gestion du temps mal maîtrisée a été pénalisante.

Les meilleures prestations se sont appuyées sur un diaporama structuré exposant uniquement les informations essentielles. Le diaporama n'est qu'un outil au service de l'exposé. Il ne peut en aucun cas donner lieu à un exercice de lecture de la part de la personne candidate. Un tel exercice nuit à la qualité oratoire de la présentation et est pénalisé par le jury.

Lors des prestations, la prise de parole était adressée en direction des membres du jury, témoignant de la volonté marquée des personnes candidates de se détacher de leur support visuel. Le jury souligne que cette attitude constitue une compétence professionnelle indispensable et valorisée.

Le jury rappelle qu'il accorde une attention extrême à la qualité de l'orthographe dans les diaporamas. Les personnes candidates se doivent donc d'être très vigilantes à ce sujet et veiller à prévoir un temps de relecture lors de la préparation en loge.

Enfin, lors de l'entretien avec le jury, certaines personnes candidates semblaient peu convaincues par leurs propos et peu investies dans l'échange. Ce manque d'implication altère la qualité de la prestation.

Le jury invite donc les personnes interrogées à l'oral à s'engager pleinement dans l'épreuve jusqu'à son terme.

CONSEILS AUX CANDIDATES ET AUX CANDIDATS

Les remarques et recommandations présentées dans les précédents rapports de jury restent d'actualité. Dans la continuité de la session 2025, le jury invite les personnes candidates à prendre en considération les conseils suivants :

- Veiller à l'actualisation et au renforcement de la maîtrise des connaissances élémentaires du programme de l'option A afin de les mobiliser de manière pertinente et sans erreur lors de l'exposé ;
- Exploiter et analyser l'ensemble des documents proposés dans le sujet et les mobiliser lors de la présentation afin de parvenir à un traitement complet de la thématique du cas ;
- Ne pas chercher à appliquer des solutions « clés en main » et des modèles « tout prêts » au cas mais s'attacher à proposer des préconisations répondant à la spécificité du cas soumis à l'étude des personnes candidates.
- Proposer des préconisations opérationnelles et réalistes en lien avec la gestion des ressources humaines.
- Être en mesure de faire preuve de conviction et d'un esprit critique quant aux préconisations proposées.

EXEMPLE DE SUJET

LES JARDINS DU BISON BLANC

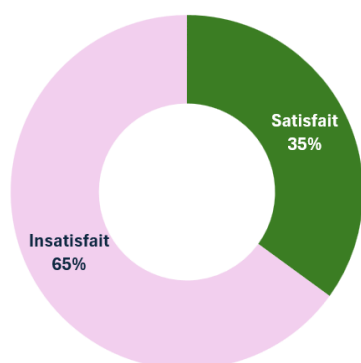
En février 2011, Kléber Juventin fonde à Cannes la SAS Les Jardins du Bison Blanc (LJ2B) dont il est le président. Son objectif : rassembler les compétences, les savoir-faire et les moyens pour les mettre au service de sa passion, le paysage, grâce à des hommes et des femmes impliqués et volontaires, dont il est soucieux d'assurer le bien-être au travail. L'activité se limite alors à l'aménagement des jardins de particuliers. En moins de cinq ans, LJ2B développe de nouveaux domaines de compétences : l'aménagement urbain pour l'amélioration du cadre de vie, l'aménagement de la nature en ville, l'aménagement du paysage, et l'entretien des espaces verts, parcs et jardins. Elle diversifie ainsi sa clientèle, composée aujourd'hui de particuliers, d'entreprises, de syndicats de copropriété et d'administrations.

L'aménagement paysager est un secteur porteur dont le chiffre d'affaires a progressé de près de 45 % ces dix dernières années. Constituant le principal débouché des entreprises du secteur, l'aménagement et l'entretien de leurs extérieurs fait l'objet d'une plus grande attention de la part des particuliers depuis la crise sanitaire. Le vieillissement de la population ainsi que les mesures fiscales incitatives (crédit d'impôt accordé aux ménages) contribuent à soutenir la demande des particuliers en dépit de l'affaiblissement de leur pouvoir d'achat. De plus, le dynamisme de la construction enregistré ces dernières années a généré une demande soutenue en services paysagers émanant des entreprises privées. Enfin, sur le segment des marchés publics, les dépenses des collectivités tendent à progresser légèrement, principalement en raison de la prise en compte des enjeux environnementaux et climatiques et de la volonté d'améliorer le cadre de vie des administrés.

Aujourd'hui, LJ2B fait partie des entreprises privées les plus importantes de la région PACA dans le secteur du paysagisme. Elle se déplace dans un rayon de 40 km autour de Cannes et assure plus de 500 aménagements et entretiens extérieurs par an. Elle compte 214 salariés, réputés pour leur polyvalence et leur professionnalisme et fédérés autour de valeurs fortes telles que l'attachement à la satisfaction client, une démarche d'amélioration continue dans le respect de l'environnement et l'engagement de

chacun. Elle dispose d'un parc matériel performant et à la pointe de la technologie rigoureusement sélectionné et d'un choix de matériaux soigneusement référencés auprès de fournisseurs partenaires. Enfin, consciente de sa responsabilité sociétale, LJ2B s'est engagée dans l'évaluation AFAQ 26 000 qui mesure la maturité de l'entreprise en matière de développement durable. De plus, elle est certifiée ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001 depuis 2015. Son chiffre d'affaires hors taxe a atteint 8,2 millions d'euros en 2024.

Si les chiffres restent positifs, Kléber Juventin a noté depuis six mois une multiplication de retards et d'erreurs sur certains chantiers d'aménagement et des confusions dans la planification des aménagements, ce qui a généré un fléchissement de la satisfaction client. Après entretiens avec les chefs d'équipes et le RRH, il apparaît que les salariés se plaignent d'une organisation du travail trop centralisée, trop directive et peu à l'écoute des retours de terrain. Cette attitude entrave la prise d'initiative et l'autonomie des salariés requises lors de chantiers d'aménagement et d'entretien paysagers.



En tant que consultant externe, Kléber Juventin vous demande d'établir une analyse de la situation concernant l'autonomie des salariés chez LJ2B puis de proposer des préconisations pour accompagner et conseiller le RRH afin d'assurer une gestion réussie des équipes

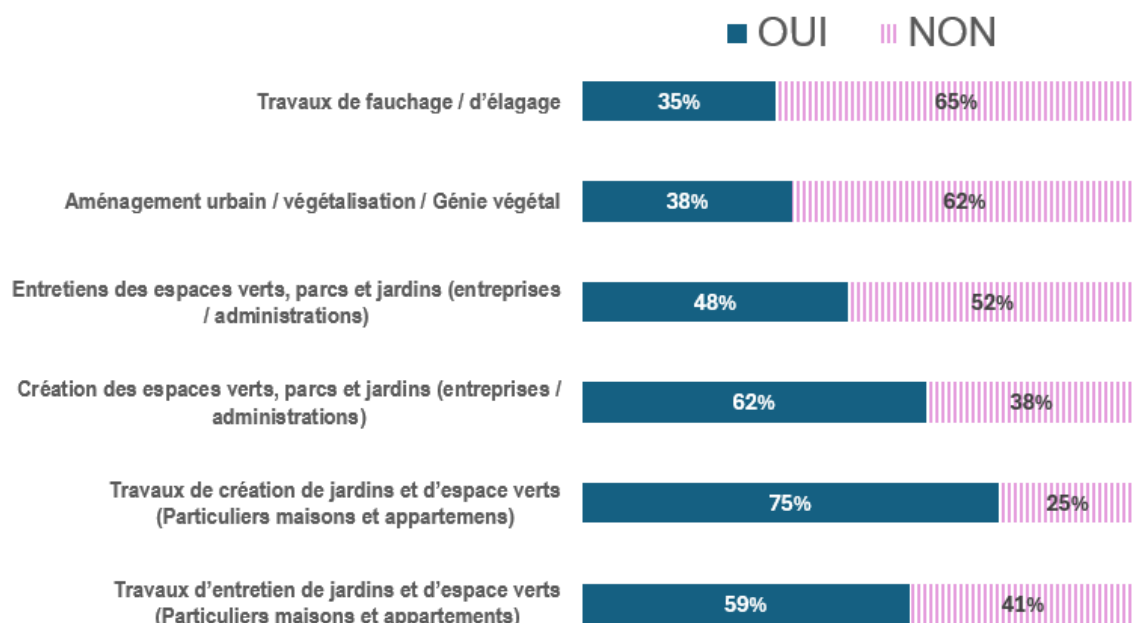
DOCUMENT 1 : Extrait du discours de fin d'année de Kléber Juventin, 20 décembre 2024

Nous sommes une filière d'avenir qui a un rôle important à jouer, tant pour le bien-être de nos concitoyens que pour la sauvegarde de la biodiversité et du vivant. Nous sommes des acteurs clés du passage au Zéro Phyto et de la transition vers des jardins plus respectueux de l'environnement. La réussite d'un jardin ou d'un projet de végétalisation ne peut se faire sans la créativité et le professionnalisme de ceux qui y œuvrent, leurs compétences et leur « savoir-vert ». Chacun de nous doit être capable de prendre des décisions au bon moment car nous travaillons un matériau vivant qui constitue le poumon de notre planète. Il est essentiel que notre contribution soit reconnue dans tous les travaux de création et d'entretien qui sont souvent mésestimés, alors qu'ils sont de plus en plus techniques. Nous devons donc porter haut et fort les couleurs de nos métiers et ainsi montrer que nous sommes fiers d'être paysagistes et le faire savoir !

DOCUMENT 2 : Extrait de l'enquête sociale menée auprès des salariés de LJ2B, septembre 2024

Êtes-vous satisfait de la liberté dont vous disposez lorsque vous accomplissez votre travail ?

Pour chacun des domaines de compétences de LJ2B, estimez-vous indispensable de bénéficier d'une certaine liberté dans votre travail afin d'être performant ?



Quel est, selon vous, l'élément qui caractérise l'autonomie au travail ?

	Pourcentage
La capacité à prendre des décisions	62 %
La possibilité d'organiser son travail / liberté de décider comment faire son travail	52 %
La prise d'initiative	40 %
La gestion du temps / Le choix des horaires	35 %
La possibilité d'interrompre son travail en dehors des pauses prévues	25 %
La responsabilisation	22 %
L'autocontrôle	18 %

DOCUMENT 3 : Témoignages des salariés

Leïla H., cheffe de chantier paysagiste

Mon métier, c'est orchestrer la mise en valeur du paysage. Je participe aux travaux sur le chantier (préparation des sols, plantations ou entretien des végétaux, etc.) tout en encadrant les équipes ; je donne les consignes, notamment en termes de sécurité, et je répartie le travail. Mener à bien un aménagement paysager, c'est avant tout gérer une équipe qui travaille avec du végétal donc des matériaux vivants. Il faut souvent prendre des décisions spécifiques très rapidement en raison de ce matériau particulier. Or, chaque décision doit systématiquement être validée par mon supérieur, le conducteur des travaux paysagers, ce qui peut prendre du temps, conduire à des retards et à la détérioration de certains végétaux et plantes... donc à des coûts supplémentaires ! De plus, les caprices de la météo affectent l'organisation des chantiers et dans ces situations, il faut réagir vite... et ce sont les hommes et les femmes de terrain qui sont les mieux placés !

Florentin G., technicien – installateur de système d'arrosage

J'exerce ce métier depuis 25 ans et je sais que l'aménagement d'un jardin correspond rarement au plan initial. En effet, le relief du terrain, la nature de la terre et des végétaux choisis et parfois les lubies subites des clients sont autant d'éléments qui peuvent réserver des surprises et amener à revoir le système d'arrosage. Bien sûr, le paysagiste concepteur essaie d'intégrer ces paramètres, mais il est peu présent sur le terrain. Or, il doit valider chaque modification indispensable, même mineure. Ce manque de confiance dans mes compétences et ma capacité à décider au mieux est peu motivant.

Éléonore V., jardinier paysagiste en création

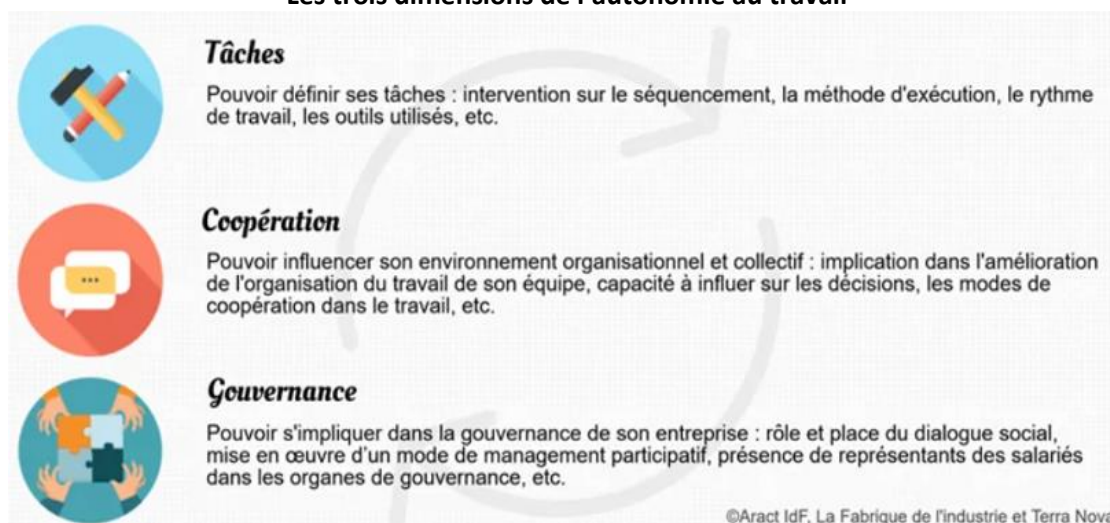
Mon métier consiste à aménager des jardins privés et d'entreprises, et des espaces végétalisés publics. Je conçois les jardins et espaces verts. Je dois ensuite exposer mes idées au paysagiste concepteur, qui établit alors les plans d'aménagement. Lui-même les soumet ensuite à Kléber Juventin pour accord. Le recours aux techniques de pointe horticoles et paysagères exige un échange constant avec les différents partenaires intervenant dans la réalisation des projets de créations paysagères. De fait, les plans initiaux d'aménagement évoluent souvent. Une certaine liberté dans mon travail est donc nécessaire pour faire les meilleurs choix, par exemple, quant aux engrais, semis, plantes, arbres et arbustes sélectionnés ou encore l'architecture végétale retenue. Qui dit créativité dit forcément une certaine latitude de décision et d'organisation dans son travail.

Hector M., maçon du paysage

Sur un chantier, je suis l'un des rares à ne pas travailler la terre ! Je réalise les travaux d'ouvrages maçonnés tels que les dallages, les allées, les murets, ou encore les margelles. Les paysagistes sont souvent peu au fait des techniques de maçonnerie, ce qui donne parfois lieu à des plans qui manquent de cohérence et de faisabilité. Sur le terrain, je m'en rends compte très vite mais toute modification est impossible à mon niveau. Si je veux réorganiser différemment mon travail, je dois forcément déposer une demande auprès du chef de chantier, qui en avise ses supérieurs, etc. J'aimerais disposer d'un peu plus d'autonomie dans mon travail ! Mais attention, être autonome ne signifie pas m'extraire du collectif. Pour assurer mon travail, la collaboration avec mes collègues conducteurs d'engin, ouvriers paysagistes ou techniciens en système d'éclairage, entre autres, est une condition sine qua non.

DOCUMENT 4 : Infographie

Les trois dimensions de l'autonomie au travail



www.la-fabrique.fr/fr/communiqu%C3%A9_de_presse/liberer-le-travail-vers-des-organisations-du-travail-responsabilisantes/, 16 juin 2016

DOCUMENT 5 : Définition du lien de subordination, *Cour de Cassation, Chambre sociale, du 13 novembre 1996, 94-13.187.*

« Le contrat de travail est une convention par laquelle une personne s'engage à travailler pour le compte d'une autre et sous sa subordination moyennant une rémunération ». Le lien de subordination est caractérisé par l'exécution d'un travail sous l'autorité d'un employeur qui a le pouvoir de donner des ordres et des directives, d'en contrôler l'exécution et de sanctionner les manquements de son subordonné; que le travail au sein d'un service organisé peut constituer un indice du lien de subordination lorsque l'employeur détermine unilatéralement les conditions d'exécution du travail.

DOCUMENT 6 : Les principaux points de la réglementation pour un paysagiste, *Crédit Agricole, www.propulsebyca.fr/, novembre 2024.*

Les paysagistes doivent se conformer à diverses réglementations, touchant à la fois l'environnement, la sécurité au travail et l'urbanisme.

Normes environnementales : La législation impose un usage raisonné des produits phytosanitaires, avec l'interdiction de certains produits et l'obligation de suivre des formations spécifiques pour l'utilisation de ceux qui sont autorisés. Les paysagistes doivent également gérer les déchets verts de manière responsable et adopter des pratiques favorisant la biodiversité, comme l'installation de haies ou de prairies fleuries.

Sécurité au travail : Les professionnels du paysage doivent respecter strictement les règles de sécurité lors de l'utilisation des outils et des machines. Cela inclut la formation obligatoire des employés sur les risques du métier, notamment la manipulation des produits chimiques et l'utilisation des machines lourdes. De plus, la mise en place de protocoles de sécurité et de santé au travail est impérative pour prévenir les troubles musculosquelettiques et autres risques professionnels.

Urbanisme et aménagement : Avant d'entreprendre certains travaux d'aménagement, il est souvent nécessaire de se conformer aux règles locales d'urbanisme. Cela peut inclure l'obtention de permis de construire ou la déclaration préalable de travaux, surtout pour des modifications substantielles des terrains telles que la création de terrasses ou de murs de soutènement.

DOCUMENT 7 : « Formes et effets de l'autonomie au travail : le cas des aides à domicile dans la construction de leurs propres plannings », *L. Flamard et X. Marchand, Activités 20-1 | 2023, 15 avril 2023,*

(...) L'autonomie dans le travail renvoie communément à l'idée de capacité d'initiatives, de discernement, d'auto-organisation, voire de « liberté » dans le travail (Everaere, 1999). Du point de vue de la gestion des ressources humaines, l'autonomie est également perçue comme un argument d'attractivité et de fidélisation. (...)

Compte tenu de son usage fréquent, le terme d'autonomie revêt parfois un sens très différent (Corsani, 2022 ; Graceffa & Lallement, 2021). Étymologiquement, le terme autonomie (du grec autos : soi-même et nomos : loi, règle) signifie « se donner ses propres règles » ce qui lui confère une dimension individuelle (Appay, 2012). Ainsi définie, l'autonomie est une ressource à mobiliser afin de devenir un être indépendant (Bettelheim, 1972 ; d'après de Terssac, 2012). (...) Transposée à un contexte de travail, cette approche de l'autonomie conduit à considérer qu'un opérateur est autonome s'il est capable de réaliser seul une tâche (Bercot, 1999). Cette forme de liberté est rendue possible par un affaiblissement de la prescription, et peut concerner différents périmètres (Coutarel, 2004 ; Gollac, & Volkoff, 2007(...)) Cependant, comme le pointe Everaere (2007), la dimension individuelle de l'autonomie est souvent appréhendée de manière subjective, basée sur le ressenti. De plus, Weil et Dubey (2020) soulignent que le développement d'organisations centrées sur le principe d'autonomie s'accompagne dans certaines situations d'un renforcement de contrôles et des modalités de reporting.

De nombreux auteurs critiquent cette approche individualiste de l'autonomie, au profit d'une vision plus collective. Selon celle-ci, le concept d'autonomie n'est plus associé à celui d'indépendance, mais à celui d'interdépendance entre les acteurs d'une même organisation (Castoriadis, 1975 ; Corsani, 2022). Dans des contextes professionnels, cette approche collective de l'autonomie rejoint les apports de la théorie de la régulation sociale proposée par Jean Daniel Reynaud (1997) dans laquelle les régulations autonomes correspondent à la construction de règles par les opérateurs afin d'assurer la production, et ce, malgré des lacunes de la prescription. Selon cette acception, la performance repose sur les capacités d'initiative des opérateurs à faire face, individuellement ou collectivement, à l'imprévisible et à la variabilité naturelle du réel pour obtenir le résultat (Maggi, 2003) (...). Mackenzie et Stoljar (2000) parlent quant à eux d'« autonomie relationnelle » afin d'insister sur le fait que l'autonomie se construit nécessairement dans un contexte social plus ou moins favorable. Par exemple, Graceffa et Lallement (2021), dans leur étude comparative relative à l'autonomie, mettent en évidence que celle-ci se construit d'une part, grâce aux décisions entre les membres d'une même structure ; et d'autre part, du fait des interactions entre la structure et son environnement. (...)

Ainsi, les opérateurs sont de plus en plus soumis à des injonctions managériales de se responsabiliser et de multiplier leurs initiatives (Bercot, 1999 ; Corsani, 2022). De nombreux auteurs s'accordent à mettre en évidence que l'autonomie n'est pas donnée d'avance, mais se construit au fil du temps (Corsani, 2022 ; Graceffa & Lallement, 2021). Pour en rendre compte, plusieurs auteurs définissent des niveaux ou des degrés d'autonomie (Bourdu, Péretié, & Richer, 2016 ; Everaere, 2007). Par exemple, Bourdu, Péretié et Richer (2016) distinguent trois niveaux d'autonomie en vue de caractériser les différentes organisations : autonomie relative par rapport à la tâche à réaliser, influence sur son environnement organisationnel, ou encore sur la gouvernance. Cette logique processuelle suppose alors de considérer l'autonomie comme dynamique (Graceffa & Lallement, 2021). (...) Cependant, selon Corsani (2022), il serait illusoire de penser que l'autonomie totale peut être atteinte. Pour cet auteur (Ibid), l'autonomie se traduit au mieux par une réduction du niveau de prescription dans l'organisation. (...)

Dès lors, donner de l'autonomie suppose pour les dirigeants et les managers de reconnaître la variabilité même du travail pour ensuite en confier la gestion aux opérateurs (Ughetto, 2018). (...) Pour autant, cette reconnaissance n'est pas acquise. En effet, les injonctions à l'autonomie vont le plus souvent de pair avec un renforcement des modalités de contrôle du travail : l'entreprise incite à la responsabilisation et à la prise d'initiative (logique d'autonomie), mais en même temps elle renforce l'encadrement hiérarchique (logique de contrôle), y compris dans des organisations où la figure du manager tend à disparaître comme c'est le cas dans le courant de l'entreprise libérée (Karsenty, 2019 ; Weil & Dubey, 2020). (...)

Pour Everaere (2007), la compétence est la première condition à développer afin de permettre aux opérateurs de construire une autonomie effective : sans disposer des connaissances ni d'expériences relatives au périmètre auquel s'adjoint l'autonomie, il serait illusoire de penser qu'un opérateur peut développer une autonomie effective (...)

Les travaux menés sur l'autonomie au travail, notamment en sociologie à partir d'analyse de cas soulignent également que la construction de l'autonomie au travail est nécessairement contextuelle (Corsani, 2022 ; Graceffa & Lallement, 2021). (...) Corsani (2022) va plus loin en mettant en évidence que les règles établies collectivement doivent pouvoir être réélaborées en fonction des situations auxquelles font face les opérateurs. Selon cette approche, le processus d'autonomisation devient permanent (Ibid).(...)

DOCUMENT 8 : L'autonomie selon B. Soubiès : pour un nouveau contrat social durable,
www.welcometothejungle, 31 janv. 2019

Reprenons les bases : être autonome, c'est quoi pour une organisation ?

(...) Le cœur de l'autonomie se situe au niveau des collaborateurs. Surtout, elle permet de sortir du lien de subordination qui régit les relations de travail : on entretient une relation tellement infantilisante

en contrepartie de quoi ? Un salaire versé pour « mise à disposition de leur force de travail. » C'est cela qui désengage, alimente le mal-être et gangrène la performance. L'autonomie est un nouveau contrat moral passé avec l'entreprise pour atteindre un équilibre acceptable entre vies professionnelle et personnelle.

Opale, libérée, holacratie... On s'y perd. Pouvez-vous nous éclairer sur ces modèles ?

Je suis très méfiant envers les modèles pensés en amont et souvent « par le haut ». Même si l'intention est de faire mieux, on finit par répliquer les mêmes erreurs en se focalisant sur les processus et non les Hommes. (...) La grande majorité des collaborateurs demande des choses simples telles que de contribuer au développement de leur entreprise, être responsables de leurs actions, évoluer dans un climat bienveillant et être respectés. La différence se joue sur le degré d'autonomie qu'on accorde, et c'est tout l'enjeu. Qu'est-ce que le management est prêt à « lâcher » (...) ?

Justement, sur quoi doit-on « lâcher » pour instaurer une organisation autonome efficace et, surtout, durable ?

Pour moi, une entreprise qui tend vers plus d'autonomie doit prendre en considération les dimensions physiques, mentales et spirituelles de ses collaborateurs. Plus de marge d'initiative dans le travail quotidien : qui mieux que les salariés connaissent leur métier, ce qu'il faudrait faire pour l'améliorer ? Il faut sortir de la culture du « chef-qui-sait-tout ». N'imposons rien, laissons-leur le choix dans les modes de fonctionnement. (...). Peu importe le niveau de responsabilité du collaborateur (...), le sentiment de pouvoir grandir et de contribuer à un projet conditionne fortement le degré d'engagement. (...).

Peut-on vraiment passer d'une entreprise au management directif et « sur-processus » à une organisation plus autonome ?

Il y a autant de modèles d'autonomie que d'organisations ! Chaque entreprise avance pas à pas avec son histoire et sa culture et cela peut prendre du temps. C'est pourquoi les grands programmes de changement « prédéfini », je m'en méfie car cela ressemble plus à un joli « polish » pour la marque employeur qu'une réelle transformation. Il faut y aller par étape en reprenant les grands principes du management du changement. (...) En conclusion, je dirais que la survie des entreprises dépend de leur capacité à jouer un rôle social... Mais sans étouffer les potentiels et les aspirations individuels. Difficile sans plus d'autonomie et de confiance. (...).

DOCUMENT 9 : « Autonomie, responsabilité, subsidiarité : peut-on libérer les énergies dans les entreprises ? » *Thierry Weil, Anne-Sophie Dubey, Martin Richer, Le journal de l'école de Paris du management, 2020/1 N°141*

Martin Richer : (...) : Notre propos était d'analyser si l'on peut établir un lien entre les différentes composantes de la qualité de vie au travail et la compétitivité des organisations. (...) Le concept que nous avons placé au cœur de notre réflexion est celui d'autonomie, désignant la marge de manœuvre dont dispose le salarié par rapport aux instructions qu'il reçoit de sa hiérarchie ou encore d'un ERP (entreprise ressource planning). (...) Nous avons étudié la façon dont trois types d'organisations du travail participatives, le Lean management, l'entreprise libérée et l'entreprise contributive, abordent la question de l'autonomie. Nous avons ainsi constaté que le Lean management met l'accent surtout sur l'autonomie dans la réalisation des tâches ; l'entreprise libérée le met plutôt sur l'autonomie au niveau de la coopération ; tandis que l'entreprise contributive se focalise sur la gouvernance. Les entreprises obtenant les meilleurs résultats en matière de compétitivité sont celles qui combinent les trois formes d'autonomie.

Thierry Weil : (...) Avec l'amélioration des systèmes d'information à laquelle on a assisté, on pouvait craindre que le manager soit désormais capable de tout contrôler dans l'organisation et que cela paralyse l'exécutant.

Dans le même temps, toutefois, quelques entreprises, dont PSA, expérimentaient une autre méthode qui, en se fondant sur le principe de subsidiarité, semblait donner de bien meilleurs résultats : le

manager se concentrait sur la stratégie et l'exécutant déployait une grande autonomie dans son travail. (...) Pourtant, aujourd'hui, le sentiment d'autonomie est non seulement faible, mais en régression, du moins en France. (...)

Les motivations économiques figurent en bonne place parmi les diverses raisons de renforcer l'autonomie au sein d'une entreprise(...) Dans un univers dit VICA (Volatilité, Incertitude, Complexité et Ambiguïté) et où les clients souhaitent des produits personnalisés rapidement disponibles, l'entreprise doit faire preuve d'une très grande agilité, ce qui suppose de mobiliser l'intelligence collective des agents impliqués dans le processus de production et, pour cela, de leur accorder davantage d'autonomie. Autre motivation économique, le gain d'autonomie individuelle peut permettre de réaliser des économies sur l'encadrement. (...).

Quel que soit le type d'entreprise, l'autonomie ne signifie jamais la liberté complète. Une entreprise sert avant tout à coordonner capacités et savoir-faire pour répondre aux contraintes d'un marché. (...) Selon Yves Clot « L'autonomie, ce n'est pas la liberté, mais la construction de la prescription ». En d'autres termes, on ne fait pas ce que l'on veut et on ne travaille pas n'importe comment : on se met d'accord sur la façon dont on va travailler. (...).

L'autonomie peut s'exercer au niveau de l'individu, de l'équipe ou de l'entreprise. Au niveau individuel, l'autonomie est souvent définie comme le fait que chacun puisse prendre des décisions, mais en consultant au préalable toutes les personnes impactées par celles-ci. (...) L'autonomie porte sur le « comment faire », avec, par exemple, le choix du télétravail, des horaires, la possibilité de réaliser de petits achats sans remplir de formulaires, etc. Au niveau de l'équipe, l'autonomie se caractérise très souvent par l'absence de hiérarchie interne (...) ou par la présence d'un « capitaine » élu qui joue le rôle d'un coach au service du développement de l'équipe. Cette forme d'autonomie peut porter sur la gestion des plannings, les relations avec les clients, les investissements et les recrutements. Un troisième niveau d'autonomie apparaît lorsque les salariés sont invités à délibérer sur la mission et les objectifs de l'entreprise, son organisation, voire sur le partage de la richesse produite, ce qui reste toutefois plus rare. (...).

DOCUMENT 10 : Les conditions de mise en œuvre du principe de subsidiarité pour organiser l'autonomie au travail : réflexion autour de l'entreprise libérée (EL) – Véronique Prechoux, Anouk Grevin, RIMHE - Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise, vol.13, n°55 – Été 2024

Les modèles hiérarchiques d'organisation sont de plus en plus questionnés. De nouvelles formes d'organisation, telles que les holocraties (Battistelli, 2019), les organisations opales (Laloux, 2015) ou les entreprises libérées (Getz & Carney, 2013) ont émergé, défendant une vision renouvelée de l'homme, capable de s'auto-organiser en toute autonomie. Cette autonomie est définie comme « la capacité d'un sujet (individuel ou collectif) de déterminer librement les règles d'action auxquelles il se soumet, de fixer, à l'intérieur de son espace d'action, les modalités précises de son activité, sans qu'un extérieur (ici l'organisation formelle) ne lui impose ses normes » (Chatzis, 1999). Se pose alors la question de l'articulation de ces autonomies pour permettre l'action collective, l'« organisation de l'autonomie au travail » (Ughetto, 2018). Pour les dirigeants, il faut, en effet, imaginer d'autres principes de management que le contrôle et la hiérarchie pour faire fonctionner le collectif, piloter l'entreprise tout en s'abstenant d'intervenir, soutenir sans empiéter sur l'autonomie. Pour les salariés, le défi n'est pas moindre : il faut pouvoir faire appel au soutien sans paraître défaillant, décider collectivement sans s'épuiser. Ces questions sont au cœur du principe de subsidiarité, présenté comme une piste pour faire fonctionner le collectif (Getz, 2019), et identifié comme un facteur de succès (Melé, 2005 ; Mear & Werner, 2021) et d'efficacité (Guéry, 2019) pour les organisations qui le mettent en œuvre. Il peut être entendu comme un principe d'organisation qui vise à « localiser la source du pouvoir au niveau le plus proche de ses effets pratiques et à ne faire remonter à un niveau plus large que les décisions qui ne peuvent être prises localement » (Merceron, 2016, p. 15), offrant un moyen d'articuler les autonomies offertes par ces organisations. Le recours à la subsidiarité soulève cependant de nombreuses questions, abordées notamment par Guéry (2019 ; 2024), tant par ses

origines hors du champ de l'entreprise que par la difficulté à placer le curseur entre autonomie et contrôle. Quelles sont alors les conditions de mise en œuvre de la subsidiarité pour organiser l'autonomie au travail ? Ces EL proposent en effet une forme alternative à l'organisation hiérarchique, reposant sur l'autonomie des salariés. (...) Getz cite ainsi la subsidiarité comme la clé pour faire fonctionner le collectif au sein de l'EL (...).

La littérature sur l'EL donne peu de réponses sur les conditions de l'auto-organisation et de la coordination des autonomies dans un contexte de rôle affaibli, voire de désengagement complet du management dans les décisions opérationnelles. De nombreuses critiques ont été formulées aux EL, recensées notamment par Chabanet & al. (2017), qui soulèvent cette question du rôle du management et du difficile équilibre entre un contrôle qui reste présent (Gilbert & al., 2020) et une autonomie qui peut tendre vers une forme de manipulation (Jacquinot & Pellissier-Tanon, 2015). (...) La subsidiarité apparaît comme un principe de management à même d'accompagner cette réflexion. Ce principe s'oppose en effet au système dominant « basé sur la division du travail et la prérogative managériale d'attribuer des responsabilités dans l'organisation du travail ». Il représente sans doute « une rupture avec l'organisation hiérarchique et l'autorité managériale traditionnelle » (Melé, 2005). Dès lors, il semble intéressant de réfléchir à son apport pour des organisations souhaitant s'extraire du modèle hiérarchique traditionnel, telles que les EL.

La subsidiarité est un principe visant à « localiser la source du pouvoir au niveau le plus proche de ses effets pratiques et à ne faire remonter à un niveau plus large que les décisions qui ne peuvent être prises localement » (Merceron, 2016). Elle cherche à articuler l'exigence d'autonomie et le service d'une finalité partagée, souvent résumé par l'adage philosophique : « Autant de liberté que possible, autant d'autorité que nécessaire ». Cela implique d'une part que le niveau supérieur s'abstienne d'intervenir chaque fois que le niveau inférieur peut faire lui-même, selon le principe de non-ingérence ; d'autre part, que le niveau supérieur s'engage à intervenir en soutien du niveau inférieur chaque fois que cela est nécessaire, en vertu du devoir de suppléance. Le principe de non-ingérence nécessite de définir « ce que l'on peut appeler les libertés d'action, en précisant leurs limites et leurs conditions d'exercice » Delsol (1993). (...).

Toute la question est alors celle de l'équilibre « presque au cas par cas entre les nécessités paradoxales de l'ingérence et de la non-ingérence » (Delsol, 1993) : comment à la fois préserver l'autonomie des acteurs (non-ingérence), et apporter le soutien nécessaire (suppléance) en cas de nécessité ? Qui détermine quand la compétence des acteurs est insuffisante et qu'une intervention est nécessaire ? Qui détient « la compétence de la compétence » ? (Delsol, 1993). (...).

DOCUMENT 11 : Les recruteurs comprennent-ils bien les aspirations des nouvelles générations d'étudiants en école de commerce ? *Manuelle Malot, et Geneviève Houriet Segard, theconversation.com, 15 septembre 2024*

(...) 100 % des entreprises que nous avons interrogées pensent que le rapport au travail des jeunes diplômés est différent des générations précédentes : à la fois dans son expression et son contenu. (...). Les objectifs de carrière des jeunes générations ont, eux, évolué avec les enjeux de leur époque. Depuis plusieurs années, l'acquisition de compétences et le développement personnel est le premier objectif professionnel de ces jeunes adultes, et les recruteurs en sont parfaitement conscients. Mais depuis 2019, la contribution utile à la société n'a cessé de progresser dans le classement des objectifs des jeunes, au point d'être aujourd'hui leur deuxième choix, évolution encore assez mal mesurée par les recruteurs. (...).

Concernant l'organisation et les modalités du travail, les horaires flexibles et le travail asynchrone sont bien la modalité la plus importante des jeunes diplômés, évaluée comme telle par les recruteurs. La possibilité de concentrer son travail sur quatre jours, très importante pour 26 % des jeunes est, elle, sous-estimée par les entreprises. C'est le cas également de l'attrait de travailler moins avec une rémunération proratisée : avoir du temps pour vivre et/ou pratiquer une activité extra-professionnelle

qu'elle soit familiale de loisirs ou associative, est très important pour la nouvelle génération. Les entreprises surévaluent cependant légèrement l'importance accordée par les jeunes à la liberté totale de choisir chaque jour son lieu d'exercice. (...).

Les jeunes en premier poste pointent souvent une complexité organisationnelle et une verticalité, qu'ils ne jugent pas toujours gages d'efficacité. La multiplication des *process*, des *reportings* et autres réunions constituent de forts facteurs de désengagement. Ils soulignent aussi un manque d'autonomie et de responsabilités associé à un management de proximité jugé sans marge de manœuvre, comme « empêché » par la stratification de l'organisation. (...).

DOCUMENT 12 : L'autonomie ne se décrète pas, elle s'apprend ! Une approche des processus d'autonomisation des salariés à l'aune du concept de capacité, Benoît Grasser et Florent Noel, Revue Française de Gestion, n°309, 2023

Le match Taylor contre Mayo est l'un des clichés récurrents du débat qui anime les communautés managériales en quête d'un hypothétique one best way (Piazza et Abrahamson, 2020). (...) De fait, les formes managériales qui en appellent à plus d'autonomie au travail et aux capacités d'initiative et d'autorégulation des salariés reviennent régulièrement sur le devant de la scène comme des alternatives préférables aux modèles de management fondés sur la prescription et le contrôle. (...) Ce débat a tendance à opposer deux figures aussi caricaturales l'une que l'autre : le mythe du salarié « presse-bouton » dans les systèmes tayloriens, et le mythe du salarié libéré de toutes contraintes dans les organisations holocratiques (Bernstein et al., 2016). La littérature abonde pour expliquer les raisons qui poussent les organisations à autonomiser davantage leurs salariés : limites de la prescription, enjeu de motivation, réduction des coûts liés au contrôle, projet humaniste d'émancipation... Mais l'autonomie ne se décrète pas. (...).

(...) L'autonomie se définit bien mieux comme un processus relationnel continu au cours duquel l'organisation ajuste le degré de prescription et de contrôle à mesure que le travailleur mobilise sa subjectivité (et inversement). Ce processus participe de la construction des identités individuelles, des règles et de la construction même de l'organisation et de ses membres (Corsani, 2022). (...) Cette compréhension des mécanismes d'autonomisation est encore lacunaire. Comme le pointe Hatchuel (2015, p. 134), « nous n'avons pas de concept simple pour décrire les processus d'apprentissage collectifs qui accroissent simultanément l'autonomie et l'intensité des échanges des acteurs. Mais nous savons au moins qu'il ne suffit pas de poser un principe relationnel ou organisationnel pour obtenir ce type de rapports : il dépendra tout aussi impérativement des savoirs mobilisés/ par les acteurs ». (...).

Que se passe-t-il lorsque, dans un environnement donné, avec un niveau de prescription donné, le management cherche à atteindre les objectifs de l'organisation en accordant davantage d'autonomie aux salariés ? Pour penser cette question, et esquisser une conceptualisation de l'autonomisation, nous proposons de mobiliser le modèle des capacités initié par l'économiste Amartya Sen (1999, 2008) et repris progressivement par de nombreuses disciplines, dont les sciences du management (Sferazzo et Ruffini, 2019.) (...) Appliqué au contexte d'une organisation, il permet de considérer la dimension « capacitante » ou au contraire « décapacitante » d'un contexte de travail (Fernagu-Oudet et Batal, 201 ; Véro et Zimmermann, 2018). (...) Le concept de capacité permet une lecture enrichie du concept d'autonomie au travail et plus à même d'en comprendre la logique processuelle. (...).

ÉLÉMENTS INDICATIFS DE TRAITEMENT DU SUJET

LES JARDINS DU BISON BLANC

Introduction

Une vaste étude sur les risques psychosociaux publiée par la DARES en avril 2023 indiquait que 83 % des travailleurs se disent autonomes au travail, pouvant alors organiser leurs journées comme ils le souhaitent. Si les cadres sont ceux qui sentent le plus autonomes parmi les différentes catégories socio-professionnelles, les ouvriers n'ont rien à leur envier puisqu'ils sont 76 % à s'estimer autonomes. Ainsi, la prise d'initiative semble aujourd'hui ancrée dans les mœurs du travail et serait source d'épanouissement des salariés et donc de performance.

Pourtant, l'autonomie est une notion dont les contours restent flous. Subjective, elle fait appel à des registres personnels tels que l'organisation individuelle du collaborateur et le sentiment que l'organisation lui fait et lui laisse la latitude nécessaire pour décider. Concrètement, l'autonomie dans le travail peut prendre diverses formes : autonomie dans le temps et le lieu de travail, autonomie dans le processus de réalisation des tâches, autonomie dans les objectifs à atteindre.

L'autonomie dans le travail se fonde sur l'idée de capacité d'initiatives, de discernement, d'auto-organisation, voire de « liberté » dans le travail (Everaere, 1999). Elle renvoie à la capacité d'un sujet de déterminer librement les règles d'action auxquelles il se soumet, de fixer, à l'intérieur de son espace d'action, les modalités précises de son activité, sans qu'un extérieur (ici l'organisation formelle) ne lui impose ses normes » (Chatzis, 1999). De plus, elle existe tant dans sa dimension individuelle, que dans sa dimension collective, l'une ne pouvant être mise en œuvre sans l'autre afin d'assurer une organisation optimale du travail. Les notions de contrôle et de hiérarchie sont alors questionnées, avec d'autant plus d'acuité que, si la relation de travail se caractérise juridiquement toujours par le lien de subordination, le rapport au travail des salariés, et notamment leurs attentes, a fortement évolué ces dernières années.

Dans ces conditions, l'autonomie du salarié revêt toute son importance et l'organisation ne peut se dispenser d'y réfléchir. La question n'est donc pas de savoir si elle doit être mise en œuvre mais plutôt quelle d'autonomie faut-il accorder au salarié ? En d'autres termes, comment laisser au salarié le degré d'autonomie indispensable à l'accomplissement optimal de son travail et à son épanouissement tout en maintenant le contrôle à chaque fois qu'il est nécessaire ?

Cette question nécessite donc d'analyser la situation de l'entreprise et d'identifier les enjeux qui en découlent afin de proposer des préconisations pour une gestion réussie des équipes.

I. Diagnostic et enjeux

A. Diagnostic LJ2B

Forces	Faiblesses
- Salariés de LJ2B reconnus pour leur polyvalence et leur professionnalisme. - Valeurs fortes fédératrices mises en avant par LJ2B (l'attachement à la satisfaction client, une démarche d'amélioration continue dans le respect de l'environnement et l'engagement de chacun) - Un engagement RSE fort (évaluation AFAQ 26 000, certifiée ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001) - Des équipements performants et à la pointe de la technologie	- Multiplication de retards et d'erreurs sur certains chantiers d'aménagement - Confusions dans la planification des aménagements - Fléchissement de la satisfaction clients - Organisation du travail trop centralisée, trop directive et peu à l'écoute des retours terrains, obstacle à la prise d'initiative - 65% des salariés sont insatisfaits de la liberté dont ils disposent au travail

Opportunités	Menaces
- secteur porteur dont le chiffre d'affaires a progressé de près de 45 % ces dix dernières années - Secteur reconnu comme ayant un rôle important à jouer, tant pour le bien-être de nos concitoyens que pour la sauvegarde de la biodiversité et du vivant - Dynamisme de la construction qui renforce la demande - les dépenses des collectivités dans ce domaine augmentent légèrement, notamment en raison de la prise en compte des enjeux environnementaux et climatiques et de la volonté d'améliorer le cadre de vie des administrés	- Réglementation très stricte concernant l'activité de paysagiste, source de contraintes (Normes environnementales, sécurité au travail, urbanisme et aménagement) - Contexte de baisse du pouvoir d'achat

B. Enjeux de l'autonomie

- ❖ L'autonomie génère flexibilité et agilité de l'entreprise indispensable dans un univers VICA
- ❖ L'autonomie peut être une source de réduction des coûts, notamment ceux liés au contrôle, non négligeables : par exemple, le gain d'autonomie individuelle peut permettre de réaliser des économies sur l'encadrement (*« chaque décision doit systématiquement être validée par mon supérieur, le conducteur des travaux paysagers, ce qui peut prendre du temps, conduire à des retards et à la détérioration de certains végétaux et plantes... donc à des coûts supplémentaires »*)
- ❖ L'autonomie permet de fidéliser et motiver les salariés : accorder une certaine liberté dans son travail au salarié est ressenti par ce dernier comme un gage de confiance et de reconnaissance. Elle contribue ainsi à la satisfaction et à la qualité de vie au travail.
- ❖ L'autonomie répond aux attentes des nouvelles générations : le rapport au travail des jeunes diplômés est différent des générations précédentes. L'acquisition de compétences et le développement personnel est le premier objectif professionnel de ces jeunes adultes. Ils reprochent souvent une complexité organisationnelle et une verticalité, qu'ils ne jugent pas toujours gages d'efficacité et constituent pour eux de forts facteurs de désengagement.
- ❖ L'autonomie peut être perçue comme « un projet humaniste d'émancipation » et ainsi éclairée positivement l'image de l'entreprise. En améliorant la perception de la marque employeur, elle devient source d'attractivité.

II. Préconisations

A. Le principe d'autonomie et ses limites

« L'autonomie n'est jamais un état acquis mais un processus complexe, ambigu et toujours en devenir »,⁵

⁵ Vincent Lenhardt, consultant, coach et formateur en coaching français, auteur de plusieurs ouvrages sur le management, l'intelligence collective et le coaching

1. Le principe d'autonomie (étendue, circonscription du terme)

La première étape est de circonscrire le terme autonomie et de définir clairement à quoi il correspond et quelles en sont les limites.

- ❖ Autonomie ne signifie jamais liberté complète du salarié (Yves Clot « L'autonomie, ce n'est pas la liberté, mais la construction de la prescription ») et s'accompagne parfois d'un renforcement du contrôle. Ainsi, le salarié ne fait pas ce qu'il veut et ne travaille pas n'importe comment. Les salariés et la hiérarchie se mettent d'accord sur la façon dont ils vont travailler. (documents7 et 9)
- ❖ Elle s'appuie sur trois dimensions (document 4) :
 - Pouvoir définir ses tâches.
 - Pouvoir influencer son environnement organisationnel et collectif.
 - pouvoir s'impliquer dans la gouvernance de son entreprise.
- ❖ L'autonomie ne se décrète pas, elle s'acquière et se construit tant au niveau de l'individu que du collectif :
 - Au niveau individuel, l'autonomie porte sur le « comment faire ». Chacun peut prendre des décisions, mais en consultant au préalable toutes les personnes affectées par celles-ci. (exemples : choix du télétravail, des horaires, la possibilité de réaliser de petits achats sans remplir de formulaires, etc.)
 - Au niveau collectif, elle concerne les équipes dans lesquelles il n'existe pas de hiérarchie interne (...) ou éventuellement la présence d'un « capitaine » élu qui joue le rôle d'un coach au service du développement de l'équipe (exemples : gestion des plannings, des relations avec les clients, etc.)
 - Un troisième niveau d'autonomie apparaît lorsque les salariés sont invités à délibérer sur la mission et les objectifs de l'entreprise, son organisation, voire sur le partage de la richesse produite, ce qui reste toutefois plus rare
- ❖ L'autonomie relève donc d'un processus relationnel continu au cours duquel l'organisation va ajuster le degré de prescription et de contrôle à mesure que le travailleur mobilise sa subjectivité. Ainsi, les processus d'apprentissage collectifs accroissent simultanément l'autonomie et l'intensité des échanges entre les acteurs.

Le concept de capabilité (Armatya Sen) permet alors une lecture enrichie du concept d'autonomie au travail et plus à même d'en comprendre la logique processuelle. Ce concept, plus systémique, permet de promouvoir l'équité en offrant à chacun les moyens de se développer selon ses aspirations. l'enjeu est alors d'adapter les outils et politiques RH pour que chaque talent puisse s'épanouir selon ses propres critères

2. Des contraintes légales

- ❖ Le lien de subordination est l'élément fondamental du contrat de travail.

Il est caractérisé par l'exécution d'un travail sous l'autorité d'un employeur qui a le pouvoir de donner des ordres et des directives, d'en contrôler l'exécution et de sanctionner les manquements de son subordonné. L'employeur détermine donc unilatéralement les conditions d'exécution du travail. Il est donc libre de décider du degré d'autonomie à accorder à chaque salarié.

- ❖ Les contraintes légales spécifiques à l'activité de l'entreprise : l'exemple du métier de paysagiste (sécurité, phytosanitaires, etc.)

Ces réglementations viennent encadrer et parfois restreindre l'autonomie des salariés.

- Normes environnementales : usage raisonné des produits phytosanitaires, interdiction de certains produits et l'obligation de suivre des formations spécifiques pour les utilisés. Gestion des déchets verts de manière responsable et adoption de pratiques favorisant la biodiversité.
- Sécurité au travail : respect des règles de sécurité lors de l'utilisation des outils et des machines et mise en place de protocoles de sécurité et de santé au travail est pour prévenir les troubles musculosquelettiques et autres risques professionnels.
- Urbanisme et aménagement : respect des règles locales d'urbanisme (obtention de permis de construire ou la déclaration préalable de travaux, surtout pour des modifications substantielles des terrains telles que la création de terrasses ou de murs de soutènement).

B. Les moyens de développer l'autonomie

1. Les principes à appliquer

- ❖ *S'appuyer sur le principe de subsidiarité (Getz 2019) :*

Dans le cadre de l'organisation du travail : il consiste à localiser la source du pouvoir au niveau le plus proche de ses effets pratiques et à ne faire remonter à un niveau plus large que les décisions qui ne peuvent être prises localement (Merceron, 2016). ». Cela implique d'une part que le niveau supérieur s'abstienne d'intervenir chaque fois que le niveau inférieur peut faire lui-même (principe de non-ingérence) et; d'autre part, que le niveau supérieur s'engage à intervenir en soutien du niveau inférieur chaque fois que cela est nécessaire (devoir de suppléance).

- ❖ *Développer les compétences des salariés (Everaere, 2007) :*

En effet, disposer des connaissances et de l'expérience dans le domaine où il souhaite acquérir plus d'autonomie, permet au salarié développer une autonomie effective.

- ❖ *S'adapter au contexte :*

L'autonomie au travail est nécessairement contextuelle (Corsani, 2022 ; Graceffa & Lallement, 2021). (...) Corsani (2022). Le processus d'autonomisation car les règles établies collectivement doivent pouvoir évoluer selon les situations auxquelles sont confrontés les salariés.

2. La mise en œuvre pratique

Concrètement, développer l'autonomie au travail exige de :

- Laisser chaque collaborateur se fixer des objectifs professionnels ;
- Responsabiliser les salariés et leur confier des missions
- Associer les salariés aux décisions, en s'orientant vers des types d'organisations du travail participatives (Lean management, entreprise libérée et entreprise contributive)
- Laisser aux salariés le choix des moyens
- Former et favoriser la progression de chacun grâce à la formation : CPE, plan de formation.
- Instaurer des plages horaires sans réunions pour favoriser la concentration et la prise d'initiative.

- Mettre en place un système de rotation des rôles au sein des équipes. Chacun pourra ainsi expérimenter différentes responsabilités et de développer de nouvelles compétences.
- Encourager l'utilisation d'outils collaboratifs en ligne pour partager les idées et suivre l'avancement des projets de manière autonome.
- Organiser régulièrement des sessions de brainstorming où chaque membre peut proposer librement des améliorations sur les processus existants.
- Communiquer et laisser les uns et les autres émettre un avis, une remarque, une critique.
- Repenser l'aménagement des espaces afin de créer des zones dédiées aux échanges informels et à la réflexion individuelle.
- Permettre aux équipes et aux salariés d'adapter leurs journées de travail en fonction de ses impératifs, de ses priorités et de sa concentration.
- Donner l'opportunité de changer les habitudes, les méthodes de travail en se focalisant sur les résultats plus que le process pour y atteindre.
- Lorsque c'est possible : favoriser l'auto-gestion.

Conclusion

Il y a autant de modèles d'autonomie que d'organisations et d'activités. Chaque entreprise évolue avec sa propre histoire et sa propre culture. L'autonomie reste un concept subjectif, lié au ressenti de chaque salarié. Son développement n'en demeure pas moins essentiel à la performance, tant économique que sociale, de l'organisation. La FRH doit alors déterminer quels sont les outils les mieux à même d'y parvenir en fonction du contexte et de chaque salarié et comment trouver le juste équilibre entre contrôle et autonomie.

ÉPREUVE : OPTION B– FINANCE ET CONTROLE

SUJETS PROPOSÉS

L'épreuve orale de spécialité de l'option B est fondée sur un cas pratique situé dans un contexte précis. Chaque sujet comprend deux dossiers pouvant porter sur des champs disciplinaires différents du programme.

Pour la session 2024, un seul sujet a été proposé, Hémavo, relatif à une entreprise spécialisée dans la fabrication et la vente d'articles associés aux arts de la table (verres, assiettes, ménagères, articles de décoration, ...). Il porte sur la gestion sociale de l'entreprise et comporte deux dossiers l'un traitant de la participation et de l'intéressement des salariés et l'autre d'un projet d'investissement à caractère social.

Les questions des cas sont ouvertes, ce qui doit amener les personnes candidates à expliciter leur démarche de résolution. Le jury a accordé de l'importance à l'analyse de la situation et des outils mobilisés ainsi qu'à la précision technique des réponses. Nonobstant le thème apparent du sujet, les questions posées lors de l'entretien peuvent porter sur l'intégralité des champs disciplinaires de l'option.

Le sujet et des pistes d'exploitation sont fournis plus loin.

STATISTIQUES

Nombre de candidats interrogés	11
Moyenne	9,14
Écart type	4,55
Note minimale	2,00
Note maximale	17,00
Répartition des notes en effectifs	
Inférieures à 5	2
Comprises entre 5 et moins de 10	4
Comprises entre 10 et moins de 14	2
Égales ou supérieures à 14	3

COMMENTAIRES SUR LE TRAITEMENT DES SUJETS PAR LES PERSONNES CANDIDATES OBSERVATIONS SUR LE FOND

La maîtrise des techniques, des savoirs et des savoir-faire

Les personnes candidates doivent être en mesure de traiter des dossiers et de répondre à des questions portant sur l'ensemble des champs de la spécialité « Finance et contrôle ». Le sujet n'a souvent été traité que partiellement du fait de lacunes dans plusieurs champs disciplinaires. Le jury attend que la personne candidate traite l'ensemble des questions posées ou qu'elle expose la démarche qu'elle

aurait suivie lorsque la question n'a pas été traitée. Il faut veiller à éviter le cloisonnement entre les champs. Les questions posées à l'issue de l'exposé ont porté sur des points du programme très divers. Les personnes interrogées devaient pouvoir mobiliser des concepts théoriques et réaliser des calculs. Cependant, il faut se garder de l'application mécanique d'outils préétablis, comme des tableaux de calculs informatisés, lorsque les concepts ne sont pas maîtrisés. Le jury attire l'attention sur l'importance de construire une argumentation à partir de théories comptables et financières.

Pour gagner du temps lors de la préparation de quatre heures, la maîtrise du tableur est indispensable afin, notamment, de faciliter les calculs.

La compréhension des outils, des techniques et des concepts

Il ne faut pas uniquement connaître les concepts et mettre en œuvre des techniques, il faut également les comprendre et être capable d'en expliquer le sens. Trop souvent, les explications se sont limitées à l'énoncé de formules de calcul. Une formule n'est pas une définition.

Les connaissances techniques doivent être actualisées. **La connaissance des principales définitions du plan comptable général est fondamentale.**

La capacité d'analyse et de réflexion

Au-delà de la compréhension des outils, techniques et concepts, il faut être capable de les exploiter afin d'analyser une situation rencontrée par une entreprise et de proposer des solutions, comparer des hypothèses ou formuler des propositions. Il est rappelé que cette épreuve ne porte pas simplement sur la réalisation de calculs. Elle concerne la gestion d'entreprise et permet d'étudier des questions et problèmes rencontrés par des managers. Cela implique un raisonnement construit. Les calculs permettent d'appuyer une décision de gestion.

La dimension pédagogique

Il n'était pas explicitement demandé de traiter de pédagogie. Toutefois, la présentation de l'exposé et les échanges avec les membres du jury mettent en évidence les capacités des personnes candidates dans ce domaine. Si la compréhension, la maîtrise et l'exploitation des savoirs et des savoir-faire sont requis, le jury attend également des prestations mettant en avant des qualités de transmission des connaissances. Si certaines personnes candidates ont démontré d'indéniables capacités pédagogiques, d'autres ont présenté un exposé confus et des réponses approximatives. Enfin, les résultats calculés doivent être justifiés et explicités.

OBSERVATIONS SUR LA FORME

Il est attendu une présentation d'un exposé structuré à partir du cas pratique proposé. Sans être obligatoire, une présentation sous forme de diaporama est souhaitée, ce qui permet à la personne candidate de conserver le fil du raisonnement et évite une perte de temps.

Le fichier doit être converti en format PDF pour pouvoir être lu par tout type d'ordinateur. Il est donc conseillé de savoir insérer correctement et de façon lisible les tableaux réalisés sous tableur.

Par ailleurs, il est conseillé de conserver sur la clé USB fournie lors de la préparation le fichier des calculs afin de pouvoir effectuer des simulations devant le jury. Si des supports visuels sont les bienvenus, la personne candidate doit veiller à ce que leur utilisation ne soit pas contre-productive. De ce point de vue, une attention particulière doit être accordée à la lisibilité, à la quantité d'informations mobilisées sur une diapositive et à l'orthographe. Un nombre limité de diapositives est suffisant pour illustrer le traitement du cas. D'une manière générale, une problématique d'ensemble peut être proposée, si le sujet s'y prête. Celle-ci ne présente en aucun cas un caractère obligatoire. L'utilisation des éléments de contexte du cas apporte une valeur ajoutée à la présentation. Les développements préétablis sont à proscrire, ils sont fréquemment sans rapport avec le thème et peu pertinents.

CONSEILS AUX PERSONNES CANDIDATES

Le niveau scientifique attendu au concours dépasse évidemment celui des programmes et référentiels des classes de lycée dans lesquelles la personne candidate enseigne éventuellement. Le concours doit donc faire l'objet d'une véritable préparation qui requiert une mise à jour des connaissances ainsi qu'une prise de recul par rapport aux différents champs étudiés. De façon plus spécifique et pour le bon déroulement des épreuves, le jury propose quelques recommandations ci-dessous.

Préalablement au passage de l'épreuve

- actualiser ses connaissances grâce à une veille dans tous les domaines de la spécialité : il n'est pas concevable que ne soient évoqués que des souvenirs anciens en matière comptable, sociale et fiscale ;
- ne pas se limiter à l'apprentissage des techniques et outils mais en comprendre le sens et l'objectif ; ne pas hésiter à consulter la littérature professionnelle comptable et financière pour s'informer et prendre du recul sur les pratiques ;
- s'entraîner à préparer et présenter un travail en temps limité ;
- approfondir ses compétences en matière d'utilisation des outils bureautiques.

Conseils sur la documentation à amener pour la préparation en salle

Parmi les ouvrages que la personne candidate peut amener pour l'aider dans sa préparation, le jury conseille de disposer des mémentos de base en matière comptable, fiscale et sociale. À titre d'exemple, nous pouvons citer les mémentos comptable, fiscal et social des éditions Francis Lefebvre.

Une version numérique du recueil des normes comptable la plus récente (recueil qui comporte le plan comptable général) est également conseillée. Ce document est téléchargeable sur le site de l'ANC (Autorité des Normes Comptables).

Au cours de l'épreuve, pendant la préparation en salle

- il est utile de prendre un temps de lecture de l'énoncé et des questions avant toute démarche calculatoire ;
- le fait d'apporter des documents et sources ne doit surtout pas dispenser de les étudier auparavant ;
- une bonne gestion du temps de préparation doit permettre de traiter l'ensemble du sujet, de le mettre en forme et d'en assurer une relecture.

Au cours de l'épreuve, pendant l'interrogation orale

- ne pas chercher à utiliser la durée maximale indiquée pour l'exposé, sachant cependant qu'un exposé trop bref nuit à l'appréciation de la performance de la personne candidate ;
- construire un exposé structuré et soigné ;
- en début d'exposé, ne pas dédier trop de temps à la présentation de l'entreprise, au détriment des questions et thématiques soulevées dans le sujet ;
- se référer de préférence à des sources réglementaires directes (le plan comptable général notamment) ;
- se munir d'un plan de comptes pour enregistrer les écritures comptables (une calculatrice peut également être utile) ;
- exploiter les calculs, les techniques et les outils au service d'un raisonnement, ne pas les considérer comme un aboutissement ;
- ne pas utiliser de manière mécanique des outils et méthodes préconstruits sans en interroger la pertinence et sans en comprendre le sens ;

- choisir judicieusement les outils pertinents pour aider le gestionnaire dans la situation présentée ;
- ne jamais oublier qu'il s'agit d'une épreuve de gestion et que l'interprétation du résultat a autant d'importance que son élaboration ;
- ne pas justifier l'absence de réponse par un manque de temps lors de la préparation, ni sombrer dans une auto sous-évaluation de ses compétences ;
- utiliser le tableau en complément des outils projetés (par exemple, pour présenter des écritures comptables et tracer des schémas) ;
- conserver sur la clé USB le fichier de travail, ce qui permet d'effectuer des modifications et simulations ou de justifier des formules ;
- répondre aux questions posées lors de l'entretien de manière réfléchie et argumentée ;
- durant l'exposé, accorder un temps et une place significatifs à l'explicitation des résultats et à leur analyse dans le cadre du contexte étudié.

EXEMPLE DE SUJET

Cas HEMAVO

L'entreprise HEMAVO, située dans l'est de la France, est spécialisée dans la fabrication et la vente d'articles associés aux arts de la table (verres, assiettes, ménagères, articles de décoration, ...). Historiquement implantée à Mulhouse (où se trouvent encore son siège social, son pôle Recherche et Développement et son site de production principal), son activité s'étend désormais à travers le monde avec des usines implantées sur chaque continent et des ventes réalisées dans pratiquement tous les pays.

L'entreprise emploie plus de 15 000 collaborateurs dont 7 200 en France, produit 5,6 millions d'articles par jour et réalise un chiffre d'affaires de 617 627 054 € en 2024 (l'exercice comptable coïncide avec l'année civile).

La réussite de l'entreprise repose notamment sur le savoir-faire unique, l'expérience et la passion pour leur métier de l'ensemble de ses salariés. Ainsi, l'un de ses objectifs est de favoriser le bien-être de chaque collaborateur en offrant des conditions de travail favorables et un environnement professionnel bienveillant et stimulant.

Les documents suivants sont mis à votre disposition :

Document 1 : Extraits de l'accord d'intéressement 2024

Document 2 : Extraits de l'accord de participation 2024

Document 3 : Informations complémentaires 2024

Document 4 : Projet d'investissement pour 2025

DOSSIER 1 – Participation, intéressement et épargne salariale

M. BARRON, le dirigeant de l'entreprise et petit-fils du fondateur du groupe, pense que la rémunération est l'une des variables sur laquelle l'entreprise peut agir pour motiver son personnel et faire converger leurs intérêts avec ceux d'HEMAVO. La société a ainsi mis en place depuis quelques années des dispositifs permettant de redistribuer une partie des résultats réalisés aux salariés.

Vous disposez d'un extrait de l'accord d'intéressement (**document 1**) et d'un extrait de l'accord de participation de l'entreprise (**document 2**) pour l'année 2024 ainsi que des informations complémentaires relatives à l'exercice 2024 (**document 3**).

Après avoir rappelé les différences entre les différents dispositifs permettant d'associer les salariés aux résultats et aux performances de l'entreprise, vous êtes chargé(e) d'en calculer les montants pour l'exercice 2024 et de préparer les écritures comptables liées à l'ensemble de ces mécanismes pour l'exercice 2024. Vous n'oublierez pas de préciser les enjeux fiscaux et sociaux associés à chacun de ces dispositifs pour l'entreprise et les bénéficiaires.

DOSSIER 2 – Projet d'investissement

Les dirigeants de l'entreprise HEMA VO envisagent également de réaliser un investissement permettant d'améliorer les conditions de travail de ses salariés sur le long terme. Parmi les domaines d'intervention possibles, les modes de déplacement ont retenu l'attention de la direction et deux projets alternatifs sont actuellement à l'étude (**document 4**).

Vous êtes en charge d'éclairer les dirigeants de la société HEMA VO sur l'opportunité de chacun de ces deux projets d'investissement. Cela vous conduit à présenter et calculer tous les indicateurs nécessaires relatifs aux deux projets. Vous n'oublierez pas de préciser les enjeux fiscaux et sociaux associés au projet d'investissement qui vous paraît le plus pertinent.

À la suite de la présentation de vos résultats, les dirigeants de l'entreprise ont choisi le projet 1. Le fournisseur est contacté le 15 juin 2025, l'installation des différents éléments a lieu le 15 septembre 2025 (la facture est remise à l'entreprise à cette date) et la mise en service a lieu le 20 septembre 2025.

Vous présenterez toutes les écritures comptables associées au projet retenu passées durant l'exercice 2025.

Document 1 – Extraits de l'accord d'intéressement 2024

Entre les soussignés :

L'entreprise HEMAVO représentée par Monsieur Benoît BARRON agissant en qualité de représentant dûment mandaté

Et

Le comité social et économique ayant pris sa décision à la majorité des membres présents lors de la réunion du 7 mai 2024, représenté par sa secrétaire, Madame Magalie ETIENNE, en application du mandat qu'elle a reçu au cours de cette réunion

Le présent accord est conclu en application des articles L.3311-1 et suivants du Code du travail.

Pour associer le personnel aux fruits des résultats de l'entreprise et reconnaître ainsi la performance collective, les organisations syndicales et la Direction ont convenu ce qui suit, préservant ainsi la dimension solidaire du dispositif d'intéressement arrêté.

Ce dispositif se veut simple et lisible afin que chaque salarié bénéficiaire puisse établir un lien direct entre les résultats de l'entreprise et la rétribution de son engagement. Les collaborateurs de l'entreprise, par leurs engagements, sont des acteurs déterminant de la réussite d'HEMAVO et de l'amélioration de sa performance économique [...].

L'intéressement ne se substitue à aucun des éléments de salaire en vigueur ou qui deviendraient obligatoires en vertu des règles légales, contractuelles et conventionnelles.

Les signataires s'engagent à accepter le caractère aléatoire du résultat tel qu'il ressort des calculs, en conséquence, ne considèrent pas l'intéressement comme un avantage acquis.

[...]

CHAPITRE I^{er} – CHAMP D'APPLICATION

Article 1.1. : Périmètre et bénéficiaires

Tous les salariés de l'entreprise HEMAVO, y compris les salariés sous contrat à durée déterminée, dont l'ancienneté est supérieure ou égale à 3 mois à la date de clôture de l'exercice de référence ou de leur départ de l'entreprise, s'il intervient au cours de l'exercice, sont bénéficiaires des droits nés du présent accord.

[...]

Article 1.2. : Durée

Cet accord est conclu pour une durée d'un an, correspondant à un exercice comptable.

CHAPITRE 2 – CALCUL DE L'INTÉRESSEMENT

Article 2.1. : Plafonnement de l'intéressement

Le montant global de l'intéressement distribué aux bénéficiaires est légalement plafonné à 20 % du total des salaires bruts versés à l'ensemble du personnel de l'entreprise HEMAVO.

Article 2.2. : Enveloppe globale de l'intéressement

L'enveloppe globale de l'intéressement représentera 50 % du dépassement de l'objectif budgétaire de résultat EBITDA de l'entreprise HEMAVO.

Notre objectif budgétaire de résultat EBITDA pour 2024 est de : + 80,5 millions d'euros.

Article 2.3. : Taux de fréquence des faits accidentels (TFFA)

La formule de calcul de l'intéressement est liée non seulement à la performance de l'entreprise mais sera également fonction d'atteinte des objectifs en matière de sécurité : 40 % d'amélioration du TFFA pour 2024 par rapport à 2023.

Si les objectifs en matière de sécurité sont atteints, le taux de versement sera porté à 60 % du dépassement de l'objectif budgétaire EBITDA.

Le TFFA 2023 = 15,2 Objectif 2024 : réduction de 40% à fin 2024 soit taux TFFA porté à 9,1

Le TFFA ne comprendra pas les statistiques de sécurité liées aux intérimaires à disposition de l'employeur.

Article 2.4. : Définitions

L'EBITDA de l'entreprise HEMAVO est calculé avec les données issues d'un compte de résultat selon la norme IFRS. Il s'apparente à l'Excédent Brut d'Exploitation (EBE).

EBITDA = Résultat net comptable + Charges financières + Impôts et taxes + Dotations aux amortissements et provisions.

Taux de fréquence des faits accidentels

Le taux de fréquence est le nombre d'accidents avec arrêt de travail supérieur ou égal à un jour, survenus au cours d'une période de 12 mois par million d'heures de travail.

CHAPITRE 3 – MODALITÉS DE RÉPARTITION ET VERSEMENT DE L'INTÉRESSEMENT

Article 3.1. : Modalités de répartition de l'intéressement

Le montant global de l'intéressement est réparti comme suit :

- **100 % de manière uniforme proportionnellement à la durée de présence des bénéficiaires au cours de l'exercice considéré.**

Chaque bénéficiaire se trouvant dans une situation identique recevra une part égale de l'intéressement.

La répartition de l'intéressement tient compte de la durée de présence des bénéficiaires :

Pour le personnel à temps partiel, la partie de l'intéressement n'est pas proratisée en proportion de leur temps de travail. Cette part sera réduite au prorata temporis en cas de période incomplète d'emploi (entrée sortie en cours d'année).

La durée de présence s'analyse comme étant les périodes de travail effectif, auxquelles s'ajoutent les périodes légalement assimilées de plein droit à du travail effectif et rémunérées comme tel (congrés payés légaux et conventionnels, journées de formation, jours de réduction du temps de travail, mandat de représentation du personnel, exercice des fonctions de conseiller prud'hommes...).

Le congé maternité, le congé paternité, le congé d'adoption, ainsi que les absences consécutives à un accident du travail / trajet ou à une maladie professionnelle sont assimilées à des périodes de présence pour l'application du présent accord.

Il en sera de même des absences pour événements familiaux (deuil, mariage, naissance).

Article 3.2. : Versement de l'intéressement

3.2.1. Date de versement

Le versement de la prime individuelle d'intéressement sera effectué dès que le montant de l'intéressement aura pu être calculé et, au plus tard, le dernier jour du 5^{ème} mois suivant la clôture de l'exercice.

3.2.2. Mode de versement de l'intéressement

Le bénéficiaire de la prime d'intéressement pourra opter, dans un délai de 15 jours à compter de la date de mise en paiement

Soit :

- Pour le versement de tout ou partie sur son compte bancaire, après un prélèvement de la CSG et de la CRDS. Les sommes perçues seront imposables au titre de l'impôt sur le revenu, dans ce cas, il devra en faire expressément la demande.

Soit :

- Pour l'affectation de tout ou partie, après prélèvement des CSG et CRDS, au plan d'épargne salariale mis en place dans l'entreprise (ou dans un plan d'épargne retraite collectif (PEREC) si

ce dernier était mis en place au moment du versement de l'intéressement). Les sommes ainsi versées bénéficieront d'une exonération de l'impôt sur le revenu dans la limite d'un montant égal à la moitié du plafond annuel de la sécurité sociale.

À défaut d'arbitrage du salarié entre perception immédiate de la prime ou affectation au PEE, la totalité de la somme due fera l'objet d'un versement automatique au PEE.

[...]

Fait à Mulhouse, le 11 juin 2024

Pour la Direction
M. Benoît BARRON

Pour le Comité Social et Économique
Mme Magalie ETIENNE

Document 2 – Extraits de l'accord de participation 2024

Entre les soussignés :

L'entreprise HEMAVO représentée par Monsieur Benoît BARRON agissant en qualité de représentant dûment mandaté

Et

Le comité social et économique ayant pris sa décision à la majorité des membres présents lors de la réunion du 7 mai 2024, représenté par sa secrétaire, Madame Magalie ETIENNE, en application du mandat qu'elle a reçu au cours de cette réunion

Est conclu un accord de participation en application des articles L. 3324-1 et suivants du Code du travail relatifs à la participation des salariés aux résultats de l'entreprise.

Article 1 – Objet

L'accord a pour objet de définir les modalités de calcul de répartition et de gestion de la réserve spéciale de participation.

[...]

Article 2 – Période d'application

Cet accord est conclu pour une durée d'un an, correspondant à un exercice comptable.

Article 3 – Salariés bénéficiaires

Tous les collaborateurs ayant un contrat de travail à durée indéterminée ou déterminée en cours avec l'entreprise, quelle qu'en soit la nature, pourront bénéficier de la participation s'ils comptent 2 mois d'ancienneté dans l'entreprise.

Pour la détermination de l'ancienneté requise, sont pris en compte tous les contrats de travail exécutés au cours de la période de calcul et des 12 mois qui la précèdent.

L'ancienneté s'apprécie à la date de clôture de l'exercice concerné ou à la date de départ en cas de rupture de contrat en cours d'exercice.

Article 4 : Caractéristiques

[...]

Les sommes réparties au titre de la participation sont exonérées de cotisations de sécurité sociale. En revanche, elles sont soumises à la contribution sociale généralisée (CSG) et à la contribution au remboursement de la dette sociale (CRDS).

La participation est soumise à l'impôt sur le revenu (IR) sauf si les bénéficiaires souhaitent affecter ces sommes à un plan d'épargne ou à un compte courant bloqué.

Article 5 : Modalités de calcul

Plafonds

Le montant des droits à participation distribués à un même salarié ne peut, au titre d'un même exercice, excéder une somme égale aux trois quarts du montant du plafond annuel de la sécurité sociale.

Les sommes qui n'auraient pu être attribuées à un salarié en raison des limites définies par le présent article sont immédiatement réparties entre les salariés n'ayant pas atteint le plafond individuel. S'il subsiste encore un reliquat alors que tous les bénéficiaires ont atteint le plafond des droits individuels, ce reliquat demeure dans la réserve spéciale de participation pour être réparti au cours des exercices ultérieurs.

Formule de calcul

La somme attribuée à l'ensemble des salariés bénéficiaires au titre de chaque exercice de 12 mois est appelée « Réserve Spéciale de Participation » (RSP).

Le calcul de la RSP s'effectue conformément à la formule de droit commun définie par l'article L. 3324-1 du Code du travail, soit :

$$RSP = \frac{1}{2} [B - 5\% C] \times [S/VA]$$

dans laquelle :

B : représente le bénéfice net de l'entreprise (bénéfice imposé au taux de droit commun diminué de l'impôt correspondant) ;

C : les capitaux propres de l'entreprise (comprenant le capital social, les primes liées au capital social, les réserves, le report à nouveau, les provisions ayant supporté l'impôt, les provisions réglementées ayant supporté l'impôt). Les montants retenus sont ceux figurant au bilan de clôture de l'exercice au titre duquel la participation est calculée ;

S : les rémunérations annuelles prises en compte pour le calcul des cotisations de sécurité sociale ;

VA : la valeur ajoutée de l'entreprise telle qu'elle est définie dans l'article D. 3324-2 du Code du travail.

Répartition

La répartition de la réserve entre les bénéficiaires est effectuée proportionnellement aux salaires perçus au cours de l'exercice considéré.

Article 6 : Modalités de gestion des fonds

Le versement des sommes issues de la participation à chaque salarié interviendra au plus tard le dernier jour du 5^{ème} mois suivant la clôture de l'exercice, c'est-à-dire avant le 1^{er} juin pour un exercice conforme à l'année civile.

Cette date constitue le point de départ de l'indisponibilité de la participation. Il en va de même pour les intérêts de retard dus au taux de 1,33 fois le taux moyen de rendement des obligations des sociétés privées (TMOP) publié par le ministère chargé de l'Économie.

Le bénéficiaire peut décider de l'affectation de tout ou partie de ses droits entre les possibilités de placement suivantes :

- à un compte ouvert au nom du bénéficiaire en application d'un plan d'épargne salariale tenu par la Caisse d'Épargne Grand-Est sous forme de FCPE Invest-France ;
- ou, le cas échéant, à un compte courant bloqué (CCB) consacré au financement d'investissements productifs proposé conjointement avec le plan d'épargne salariale précité.

Dans ce cas, les primes de participation sont exonérées d'impôt sur le revenu dans la limite de la moitié du plafond annuel de sécurité sociale.

Si le salarié souhaite percevoir la participation, il devra expressément demander son versement.

A défaut, si le salarié n'a pas fait connaître son arbitrage entre perception immédiate de sa quote-part de participation et affectation à un support d'épargne dans un délai de 15 jours, les sommes seront affectées au PEE.

[...]

Fait à Mulhouse, le 11 juin 2024

Pour la Direction
M. Benoît BARRON

Pour le Comité Social et Economique
Mme Magalie ETIENNE

Document 3 – Informations complémentaires 2024

Taux de fréquence des faits accidentels (TFFA)

TFFA 2023 = 15,2

TFFA 2024 = 8,4

Plafond de la sécurité sociale 2024 (pour chaque bénéficiaire) : Le montant maximum versé par l'entreprise au titre de la participation ne doit pas excéder 75 % du plafond annuel de la sécurité sociale par an et par salarié soit 34 776 € en 2024.

Résultat fiscal imposable au taux normal (25 %) : 32 680 425 €

Extrait du bilan au 31/12/2024

Capital social	16 616 626
Réserve légale	1 761 708
Autres réserves	4 006 030
Report à nouveau	1 815 300
Provisions pour risques	6 897 636
Provisions pour charges	26 637 427

Compte de résultat au 31/12/2024

Rubriques	Exercice 2024		
	France	Exportation	Total
Ventes de marchandises	2 523 383	8 150 866	10 674 249
Production vendue de biens	102 255 561	483 615 500	585 871 061
Production vendue de services	11 846 189	9 235 555	21 081 744
CHIFFRES D'AFFAIRES NETS	116 625 133	501 001 921	617 627 054
Production stockée			- 6 020 648
Production immobilisée			16 348 541
Reprises sur dép, prov (et amortissements), transferts de charges			22 799 415
Autres produits			682 049
PRODUITS D'EXPLOITATION			651 436 411
Achats de marchandises (y compris droits de douane)			10 176 689
Variation de stock (marchandises)			- 1 165 339
Achats de matières premières et autres approvisionnements			144 296 953
Variation de stock (matières premières et autres approvisionnements)			- 3 536 835
Autres achats et charges externes			181 324 003
Impôts, taxes et versements assimilés			9 488 255
Salaires et traitements			143 259 708
Charges sociales			58 031 662
Dotations d'exploitation			
Sur immobilisations : dotations aux amortissements			40 334 401
Sur immobilisations : dotations aux dépréciations			986 405
Sur actif circulant : dotations aux dépréciations			8 554 645
Dotations aux provisions			3 968 703
Autres charges			13 586 465
CHARGES D'EXPLOITATION			609 305 715
		RESULTAT D'EXPLOITATION	42 130 696
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé			41 437
Autres intérêts et produits assimilés			143 824
PRODUITS FINANCIERS			185 261
Dotations financières aux amortissements et provisions			539 000
Intérêts et charges assimilées			6 663 495
CHARGES FINANCIERES			7 202 495
		RESULTAT FINANCIER -	7 017 234
		RESULTAT COURANT AVANT IMPOT	35 113 462
Produits exceptionnels sur opérations en capital			23 123 691
Reprises sur provisions et transferts de charges			900 605
PRODUITS EXCEPTIONNELS			24 024 296
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion			569 742
Charges exceptionnelles sur opérations en capital			18 069 918
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions			1 135 708
CHARGES EXCEPTIONNELLES			19 775 368
		RESULTAT EXCEPTIONNEL	4 248 928
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise (à déterminer)			
Impôts sur les bénéfices			8 170 106
TOTAL DES PRODUITS			675 645 968
TOTAL DES CHARGES			649 671 284
BENEFICE OU PERTE			25 974 684

Document 4 – Projet d'investissement

La société HEMAVO souhaite repenser la politique de déplacement domicile-travail de ses collaborateurs. Elle envisage deux solutions :

- L'acquisition d'une station de vélos électriques partagés
- L'acquisition de véhicules de transport collectif de plus de 7 passagers pour mutualiser les trajets

Projet 1 : Acquisition d'une station de vélos électriques partagés

Après une étude fine du marché et le démarchage de plusieurs fournisseurs implantés dans l'hexagone, le choix de la société HEMAVO s'est porté sur une solution de mise à disposition d'un parc de vélos électriques avec borne de recharge et de sécurisation. Les données suivantes ont été transmises par le fournisseur :

Nom du produit : VELOMOB, station de vélos électriques partagés

Composant 1 : 2 totems utilisateurs incluant chacun un lecteur RFID, un pavé numérique, un routeur 3G/4G et un bouton de reboot. <i>Amortissable sur 3 ans en linéaire</i>	15 000 € HT l'unité
Composant 2 : 20 bornes de recharge et de sécurisation pour vélos à assistance électrique, 100% automatisées ne nécessitant pas la présence d'une tierce personne pour la mise à disposition et la restitution des vélos. <i>Amortissable sur 2 ans en linéaire</i>	1 890 € HT l'unité
Composant 3 : 200 « Plug & Secure » installés sur les vélos à assistance électrique. Ils permettent de recharger et de sécuriser les vélos électriques lorsqu'ils sont présents en station et de sécuriser les vélos électriques lorsqu'ils sont hors station. <i>Amortissable sur 4 ans en linéaire</i>	670 € HT l'unité
Composant 4 : 200 vélos électriques du modèle VENETI. <i>Amortissable sur 4 ans en linéaire</i>	2 190 € HT l'unité
Composant 5 : l'abonnement annuel à la plateforme de gestion MOBILIS de la station. Les principales fonctionnalités sont la gestion des utilisateurs, la gestion de la flotte de vélos électriques et le reporting de l'activité.	100 € HT par vélo

La station de vélos électriques partagés est soumise dans son ensemble à la TVA au taux normal.

L'entreprise HEMAVO a eu recours aux services d'une entreprise de conseil extérieure pour évaluer les flux nets de trésorerie (FNT) associés à ce projet. Les FNT ci-dessous incluent notamment la valorisation des avantages procurés par la mise à disposition des vélos électriques partagés. L'entreprise de conseil a notamment fondé ses calculs sur une estimation de l'accroissement de la productivité, la diminution du nombre et de la durée des arrêts de travail et l'amélioration du taux de rotation du personnel. Les économies d'impôt afférentes au projet ont également été intégrées aux calculs des FNT.

	2025	2026	2027	2028
FNT	192 485	208 722	215 310	225 324

Projet 2 : Acquisition de véhicules de transport collectif de plus de 7 passagers

Le choix de la société HEMAVO s'est porté sur l'acquisition de 10 véhicules Caravelle du constructeur Volkswagen. Les données suivantes ont été transmises par le fournisseur :

Caravelle Confortline Courte 8 places (2 + 3 + 3) Réf. SHB F7 Moteur 2.0 TDI BMT 150 ch. – 8 CV fiscaux 200 g de CO ₂ par km <i>Amortissable sur 5 ans</i>	56 700 € HT par véhicule
---	--------------------------

L'entreprise HEMAVO a eu recours aux services d'une entreprise de conseil extérieur pour évaluer les flux nets de trésorerie (FNT) associés à ce projet. Les FNT ci-dessous incluent notamment la valorisation des avantages procurés par la mise à disposition des véhicules de transport collectif. L'entreprise de conseil a notamment fondé ses calculs sur une estimation de l'accroissement de la productivité, la diminution du nombre et de la durée des arrêts de travail et l'amélioration du taux de rotation du personnel. Les économies d'impôt afférentes au projet ont également été intégrées aux calculs des FNT.

	2025	2026	2027	2028	2029
FNT	157 500	170 765	182 130	195 340	200 220

Pour évaluer la rentabilité de ces deux projets d'investissement, l'entreprise a estimé son coût moyen pondéré du capital à 10 %.

ÉLÉMENTS INDICATIFS DE TRAITEMENT DU SUJET

DOSSIER 1 – Participation, intéressement et épargne salariale

Question 1 : Quelles différences entre la participation et l'intéressement ?

L'intéressement et la participation font partie des dispositifs légaux qui permettent de se constituer **une épargne salariale**. Cette forme de rémunération supplémentaire est **encadrée par la loi**, mais certaines conditions sont définies par les entreprises. **L'intéressement est facultatif** tandis que **la participation est obligatoire** pour les entreprises ayant au moins 50 salariés. Si l'objectif des dispositifs de l'épargne salariale est le même, des différences notoires existent entre ces deux dispositifs.

Différences	Participation	Intéressement
Dans la mise en place	Obligatoire dans les entreprises qui ont employé sans interruption au moins 50 salariés par mois au cours des 5 dernières années Les entreprises qui ne remplissent pas ces conditions peuvent aussi mettre en place la participation si elles le souhaitent.	L'intéressement est un dispositif facultatif d'épargne salariale qui permet aux salariés de participer aux résultats ou aux performances de leur entreprise. Chaque entreprise peut décider de mettre en place un dispositif d'intéressement, quelle que soit sa <u>forme juridique</u> , son nombre de salariés ou son <u>domaine d'activité</u> .

Autour de la négociation	La participation dépend du bénéfice annuel de l'entreprise. La distribution du résultat aux employés est ici assimilée à la distribution des bénéfices aux associés. Les formes de l'accord sont les mêmes que celles de l'intéressement. La participation est mise en place par voie d'accord entre l'entreprise et les salariés ou leurs représentants. Si une entreprise tenue de mettre en place ce dispositif ne le fait pas, un régime d'autorité lui sera imposé.	L'intéressement dépend de l'atteinte des objectifs. Le mode de mise en place de l'intéressement varie suivant la taille de l'entreprise. Pour les entreprises de plus de 50 salariés, l'intéressement doit être mis en place par un accord d'entreprise. L'accord est conclu pour une durée comprise entre 1 et 5 ans.
Dans le régime fiscal	Pour l'entreprise Les entreprises qui mettent en place la participation bénéficient des avantages fiscaux suivants : • Les sommes versées dans le cadre de la participation sont déduites du bénéfice imposable ; • Si l'entreprise est une scop : scop : société coopérative de production, les sommes affectées à la réserve spéciale de participation peuvent faire l'objet d'une provision pour investissement.	Pour le salarié Au regard du salarié, le régime fiscal de la participation dépend de sa décision de bloquer les sommes ou de se les voir verser immédiatement. Si les sommes sont bloquées (sur un pee, pei, perco ou per d'entreprise), elles bénéficient d'une exonération d'impôt sur le revenu à certaines conditions. Parmi ces conditions, il y a le respect de la condition de blocage des sommes. Pour l'entreprise Les entreprises qui mettent en place l'intéressement bénéficient des avantages fiscaux suivants : - Déduction du bénéfice imposable des sommes versées dans le cadre de l'intéressement - Si l'entreprise est une scop : scop : société coopérative de production, et si les sommes sont versées dans le cadre d'un plan d'épargne salariale, droit de constituer une provision pour investissement. Cette provision ne doit pas dépasser 50 % des sommes versées par l'entreprise pour compléter l'intéressement, lorsqu'il est inférieur au plafond légal.

Dans le régime social	Pour l'entreprise Cotisations sociales : toutes les entreprises sont exonérées de cotisations sociales sur les sommes versées aux salariés dans le cadre de la participation. Forfait social : les entreprises de 50 salariés ou plus doivent payer un <u>forfait social</u> de 20 % sur les sommes versées dans le cadre de la participation. Toutefois, <u>un taux réduit de 16 % s'applique sous conditions</u> aux versements alimentant un perco ou un pere. Contribution à la formation professionnelle et taxe d'apprentissage : les sommes affectées à la réserve spéciale de participation sont exonérées de contribution à la formation professionnelle et de taxe d'apprentissage. Pour le salarié Les sommes reçues dans le cadre de l'intéressement sont exonérées de cotisations sociales, sauf la csg et la crds. Si le salarié place ces sommes sur un pee, un pei ou un perco dans les 15 jours de leur versement, il bénéficie d'une exonération d'impôt sur le revenu, dans la limite de 23 184 € en 2024 (35 325 € en 2025).	Pour le salarié Les sommes reçues dans le cadre de la participation sont exonérées de cotisations sociales, sauf la csg et la crds. Pour l'entreprise Cotisations sociales : toutes les entreprises sont exonérées de cotisations sociales sur les sommes versées aux salariés dans le cadre de l'intéressement. Forfait social : les entreprises de 250 salariés ou plus doivent payer un forfait social de 20% sur les sommes versées dans le cadre de l'intéressement. Toutefois, <u>un taux réduit de 16 % s'applique sous conditions</u> aux versements alimentant un perco: perco ou un pere. Contribution à la formation professionnelle et taxe d'apprentissage : les sommes affectées au paiement des primes d'intéressement sont exonérées de contribution à la formation professionnelle et de taxe d'apprentissage.
Dans le calcul	A la différence de l'intéressement, la participation est calculée selon une formule légale bien définie. Le montant de la participation et son calcul vont donc de pair pour éviter les abus. Cette formule contient différents éléments comme : • Les capitaux propres ; • Les bénéfices nets ; • La valeur ajoutée ; • Les salaires. La formule légale se présente comme suit : $1/2(b-5c/100) \times (s/va)$, mais les entreprises peuvent opter	L'intéressement résulte d'une formule de calcul liée aux résultats ou aux performances de l'entreprise. L'accord d'intéressement indique la formule de calcul ainsi que les critères de répartition entre les salariés. La répartition peut être • Uniforme, c'est-à-dire que tous les salariés reçoivent la chose, • Proportionnelle au salaire ou au temps de présence de chaque salarié, • Ou combiner plusieurs de ces critères.

	pour une autre formule à condition que celle-ci soit avantageuse pour les salariés. Le supplément de participation C'est un moyen pour les entreprises de rectifier le décalage qui existerait entre les bons résultats de l'entreprise et le montant de la participation	Le montant de la prime est plafonné. La prime d'intéressement des salariés ne peut pas dépasser 75 % du plafond annuel de sécurité sociale, soit 35 325 € pour 2025. Si la prime d'intéressement calculée selon l'accord d'entreprise est inférieure au plafond annuel, l'entreprise peut vous verser un supplément d'intéressement. Le montant de ce supplément est libre, mais l'addition de ce supplément et de la prime d'intéressement ne doit pas dépasser le plafond annuel. Les critères de répartition figureront dans l'accord d'intéressement et doivent être mesurables, vérifiables et quantifiables.
Dans le versement	Versement immédiat Blocage des sommes	Versement immédiat Placement sur un plan d'épargne Placement sur un compte épargne-temps
	La prime d'intéressement ou de participation est indisponible pendant cinq ans si elle est versée sur un plan d'épargne entreprise. La prime de participation est même bloquée pour 8 ans en l'absence d'accord au sein de l'entreprise. Certains événements permettent néanmoins de demander le déblocage anticipé de la prime.	
		Les montants qui peuvent être versés aux salariés au titre de l'intéressement varient d'une entreprise à l'autre. Ces variations sont liées à divers paramètres, quantitatifs et qualitatifs. Par exemple, le chiffre d'affaires, le résultat d'exploitation, les délais de livraison, la mise en place nouvelles procédures, la conduite à terme d'un projet. Mais il y a 2 limites cumulatives à ne pas dépasser : • Le total des primes d'intéressement versées à l'ensemble des salariés bénéficiaires ne peut pas excéder 20 % du total des salaires bruts versés. • La somme perçue par un salarié par an, au titre de l'intéressement, ne peut pas dépasser 35 325 €.

Les réformes de la loi Macron

Pour que l'intéressement et la participation soient des dispositifs **plus simples et plus incitatifs**, certaines réformes ont été apportées par la loi Macron du 7 août 2015.

Article 150 : le blocage automatique des primes d'intéressement

Avant la loi Macron, les primes d'intéressement étaient versées par défaut aux salariés. D'après l'article 150, ces sommes sont aujourd'hui par défaut affectées à un PEE, un PEI ou un PEG.

Bien entendu, il faut que l'entreprise soit dotée d'un tel plan d'épargne salariale pour que le blocage des primes soit effectif. Même si cette disposition légale existe, les salariés peuvent toujours opter pour le versement immédiat de la prime d'intéressement.

Article 153 : la date de versement pour l'intéressement et la participation

Avant ce texte législatif, la date de versement de la participation était le dernier jour du quatrième mois suivant la clôture de l'exercice fiscal. Quant à l'intéressement, il devait être versé au dernier jour du septième mois de ladite clôture.

Selon l'article 153 de la loi Macron, la date de versement est aujourd'hui **la même pour les 2 dispositifs**. Il est bon de noter que la prime d'intéressement et de participation est alors à verser le dernier jour du cinquième mois suivant la clôture de l'exercice.

Article 153 : le point de départ de l'indisponibilité de la participation

Avant la loi Macron, c'était à la date d'ouverture des droits au titre de la participation que débutait l'indisponibilité des sommes correspondantes.

Question 2 : Calculs des montants la participation et l'intéressement ?

Intéressement

Rappel des règles de l'accord d'intéressement

Selon l'accord d'intéressement, article 2.2, l'enveloppe globale de l'intéressement représentera 50 % du dépassement de l'objectif budgétaire de résultat EBITDA de l'UES HEMAVO France avec un objectif budgétaire de résultat EBITDA pour 2024 de : + 80,5 millions d'euros.

Calcul de l'EBITDA (selon l'article 2.4.) = Résultat net comptable + Charges financières + Impôts et taxes + Dotations aux amortissements et provisions

Selon le CDR 2024, EBE = 97 645 296 € ☑ l'objectif est atteint !

Et selon l'article 2.3., la formule de calcul de l'intéressement est liée non seulement à la performance de l'entreprise mais sera également fonction d'atteinte des objectifs en matière de sécurité : 40 % d'amélioration du TFFA pour 2024 par rapport à 2023.

Si les objectifs en matière de sécurité sont atteints, le taux de versement sera porté à 60 % du dépassement de l'objectif budgétaire EBITDA.

Avec les informations suivantes :

Le TFFA 2023 = 15,2 Objectif 2024 : réduction de 40% à fin 2024 soit taux TFFA porté à 9,1

Le document 3 donne l'information du TFFA 2024 : 8.4 ☑ **l'objectif est atteint !**

Donc Intéressement = 60% du dépassement de l'objectif

Donc intéressement = 60% * (97 645 296 – 80 500 000) = 10 287 178 €

Participation

Rappel des règles de l'accord de participation

$$\text{RSP} = \frac{1}{2} [B - 5\% C] \times [S/VA]$$

A partir du CDR 2024 et du document 3, on a

$$VA = 296\,859\,476$$

$$S = 143\,259\,708$$

$$C = 57\,734\,727$$

$$B = 24\,510\,318.75$$

$$\text{Donc RSP} = 5\,217\,600 \text{ €}$$

Question 3 : Ecritures comptables liées à la participation et à l'intéressement

Intéressement

Ecritures de clôture

Les sommes dues à la clôture de l'exercice au titre de l'**intéressement** ont le caractère de **charges à payer**. L'intéressement peut, au choix de l'entreprise, être comptabilisé de deux façons différentes (une approche revêt un caractère comptable, l'autre plutôt économique).

Selon l'approche comptable, l'intéressement représente la contrepartie d'un travail :

O D	31/12/24	648	Autres charges de personnel	10 287 178	
		4286	Autres charges de personnel à payer		10 287 178
<i>Intéressement 2024 – Charge à payer</i>					

Si on retient l'approche économique, l'intéressement est une charge qui doit figurer en dessous du résultat exceptionnel :

OD	31/12/24	690	Intéressement des salariés	10 287 178	
		4286	Autres charges de personnel à payer		10 287 178
<i>Intéressement 2024 – Charge à payer</i>					

Pour les entreprises de plus de 250 salariés (ce qui est le cas pour HEMAVO), l'intéressement est soumis au forfait social (pas d'informations particulières concernant le versement à un Perco ou un Père).
 $20\% * 10\,287\,178 = 2\,057\,436$

OD	31/12/24	645	Charges de SS et de prévoyance	2 057 436	
		4386	Organismes sociaux – autres charges à payer		2 057 436
<i>Forfait social sur intéressement 2024 (20%)</i>					

Ouverture de l'exercice suivant (contrepassation des écritures d'inventaire)

OD	01/01/25	4386	Organismes sociaux – autres charges à payer	2 057 436	
		645	Charges de SS et de prévoyance		2 057 436
<i>Contrepassation Forfait social sur intéressement 2024 (20%)</i>					

Lors de l'assemblée générale des associés

Lorsque l'assemblée générale des associés approuve les comptes annuels, la dette est certaine et exigible :

$$(9.2\% + 0.5\%) * 10\,287\,178 = 997\,856$$

OD	AGO 2025	4286	Autres charges de personnel à payer	10 287 178	
		431	Sécurité sociale		997 856
		421	Personnel – rémunération due		9 289 322
<i>Intéressement 2024</i>					

Lorsque le forfait social est dû :

OD	AGO 2025	645	URSSAF	2 057 436	
		431	Sécurité sociale		2 057 436
<i>Forfait social sur intéressement 2024 (20%)</i>					

Puis, lors du paiement (de la CSG/CRDS et du forfait social) : $2\,057\,436 + 997\,856 = 3\,055\,292$

OD	Paie- ment	431	Sécurité sociale	3 055 292	
		512	Banque		3 055 292
<i>Paie-ment du Forfait social sur intéressement 2024 (20%)</i>					

Enfin, lorsque l'intéressement est versé aux salariés :

OD	Paie- ment	421	Personnel – rémunération due	9 289 322	
		512	Banque		9 289 322
<i>Versement aux salariés</i>					

Participation

Ecritures de clôture

A la clôture de l'exercice comptable, la participation doit être constatée (et calculée sur les chiffres issus de l'exercice clos) :

OD	31/12/24	691	Participation des salariés aux résultats	5 217 600	
		4284	Dettes provisionnées pour partici° des salariés aux résultats		5 217 600
<i>Participation 2024 – Charge à payer</i>					

La participation étant assujettie au forfait social au taux de 20%, il convient également de constater une charge à payer à la clôture de l'exercice.

OD	31/12/24	645	Charges de SS et de prévoyance	1 043 520	
		4386	Organismes sociaux – autres charges à payer		1 043 520
<i>Forfait social – Charge à payer</i>					

Ouverture de l'exercice suivant (contrepassation des écritures d'inventaire)

OD	01/01/25	4284		5 217 600	
		691			5 217 600
<i>Contrepassation Participation 2024 – Charge à payer</i>					

OD	01/01/25	4386		1 043 520	
		645			1 043 520
<i>Contrepassation Forfait social sur Participation 2024</i>					

Lors de l'assemblée générale des associés

Lorsque l'assemblée générale des associés approuve les comptes annuels, la dette est certaine et exigible :

$$(9,2\% + 0,5\%) * 5\,217\,600 = 506\,107$$

OD	AGO 2025	691	Participation des salariés aux résultats	5 217 600	
		431	Sécurité sociale		506 107
		4246	Participation des salariés		4 711 493

Participation 2024

Lorsque le forfait social est dû :

OD	AGO 2025	645	URSSAF	1 043 520	
		431	Sécurité sociale		1 043 520
<i>Forfait social sur Participation 2024</i>					

Puis, lors du paiement (de la CSG/CRDS et du forfait social) :

OD	Paie-ment	431		1 549 627	
		512			1 549 627
<i>Paie-ment du Forfait social sur Participation 2024 (20%)</i>					

Comptabilisation de l'affectation de la réserve spéciale de participation des salariés aux résultats

Depuis le 1^{er} janvier 2013, les fonds issus de la réserve spéciale de participation des salariés aux résultats de l'entreprise ne peuvent être utilisés que de deux façons :

- Affectation à un plan d'épargne salariale (PEE, PEI, PERCO) ;
- Affectation à un fonds d'investissement (compte courant bloqué dans les comptes de l'entreprise, destiné à financer des investissements de cette dernière).

Comptabilisation de l'affectation de la participation à un plan d'épargne salariale (lorsque les sommes sont versées à un organisme chargé de les placer)

BQ		4246	Participation des salariés	4 711 493	
		512	Banque		4 711 493
<i>Affectation de la participation Plan d'épargne salariale</i>					

Comptabilisation de l'affectation de la participation à un plan d'épargne salariale (lorsque l'entreprise gère elle-même le PEE)

OD		4246	Participation des salariés	4 711 493	
		4247	Personnel - PEE		4 711 493
<i>Affectation de la participation Plan d'épargne salariale</i>					

Comptabilisation de l'affectation de la participation à un fonds d'investissement

OD		4246	Participation des salariés	4 711 493	
		1662	Participation des salariés – fonds de participation		4 711 493
<i>Affectation de la participation Plan d'épargne salariale</i>					

Les sommes bloquées font l'objet d'une rémunération à un taux identique pour tous les salariés. Les intérêts ainsi générés peuvent, si l'accord de participation le prévoit expressément, être réinvestis comme le capital initial (ils seront alors capitalisés). Si rien n'est prévu dans l'accord de participation, ils devront être versés tous les ans aux salariés.

Les intérêts commencent à courir à partir du 1^{er} jour du 5^{ème} mois suivant la clôture de l'exercice au titre duquel la participation est attribuée.

A la clôture de l'exercice, il convient donc de calculer des intérêts courus non échus et de les comptabiliser.

Comptabilisation du déblocage de la participation des salariés à l'issue de la période d'indisponibilité

À l'issue de la période d'indisponibilité, les droits de participation sont versés aux salariés.

Lorsque la participation a été affectée à un fonds d'investissement de l'entreprise :

OD		1662		4 711 493	
		4248	Participation des salariés – comptes courants		4 711 493
<i>Déblocage de la participation Plan d'épargne salariale</i>					

Lorsque les montants sont versés aux salariés :

OD		4248			
		442	Etat- Impôts et taxes recou- vrables sur des tiers		
		512	Banque		
<i>Paiement de la participation Plan d'épargne salariale</i>					

Question 4 : Enjeux fiscaux et sociaux associés à chacun de ces dispositifs pour l'entreprise et les bénéficiaires

Intéressement

Voir plus haut dans la description des mécanismes

Participation

Voir plus haut dans la description des mécanismes

Remarque : fiscalement, le montant de la participation est déductible du résultat de l'exercice au cours duquel les sommes sont réparties entre les salariés. A la clôture de l'exercice, il convient donc de réintégrer sur la liasse fiscale le montant figurant dans le compte 4284 (ligne WI du tableau n° 2058)

DOSSIER 2 – Projet d'investissement

Question 1 : Calculs des indicateurs liés au choix d'investissement

Projet 1

TVA non déductible pour toute la station car liée aux vélos exclus du droit à déduction

	Début 2025	2025	2026	2027	2028
FNT	-791 760	192 485	208 722	215 310	225 324
FNT actualisés	-791 760	174 986.36	172 497.52	161 765.59	153 899.32

VAN (10%) = - 303 595.75

IP = 663 148.80 / 791 760 = 0.84

TRI = 2,44 %

DRCI = Après la durée du projet (après 2028)

Projet 2

	Début 2025	2025	2026	2027	2028	2029
FNT	-1 020 600	157 500	170 765	182 130	195 340	200 220
FNT actuali- sés	-1 020 600	143 181.82	141 128.10	136 836.96	133 419.85	124 320.87
FNT actuali- sés cumulés		143 181.82	284 309.92	421 146.88	554 566.73	678 887.60

VAN (10%) = -341 712,40

IP = 678 887.60 / 1 020 600 = 0,67

TRI = -3,70 %

DRCI = Après la durée du projet (après 2029)

Choix d'investissement

	Projet 1	Projet 2
VAN	- 303 595.75	-341 712,40
TRI	2.44 %	-3,70 %
IP	0.84	0.67

Question 2 : Enjeux fiscaux et sociaux du projet le plus pertinent (projet 1)

Projet 1 : Mise à disposition gratuite de vélos électriques partagés

Enjeux fiscaux

Les entreprises soumises à l'impôt sur les sociétés (IS) peuvent bénéficier **d'une réduction d'impôt liée aux frais générés par la mise à la disposition gratuite de leurs salariés d'une flotte de vélos**. Cela ne peut s'appliquer que si la flotte de vélos est utilisée pour les déplacements des salariés entre leur domicile et le lieu de travail et **dans la limite de 25 % du prix d'achat ou de location** des vélos lors de chaque exercice considéré.

Lors d'un exercice donné, il faut bien distinguer le calcul de la limite maximale de la réduction d'impôt (basée uniquement sur les frais d'acquisition ou de location de vélos), et le montant de la réduction d'impôt (basé sur l'ensemble des dépenses liées à la flotte de vélos).

Une entreprise peut bénéficier de la réduction d'impôt dès l'acquisition du premier vélo mis gratuitement à la disposition de ses salariés. Les vélos ouvrant droit à la réduction d'impôt sont des cycles (vélos sans moteur électrique) et cycles à pédalage assisté (vélos à assistance électrique).

Cette réduction d'impôt s'applique aux frais générés jusqu'au 31 décembre 2027.

À noter

L'entreprise doit être en mesure de justifier que ses salariés utilisent les vélos pour leur trajet domicile-travail (par exemple via des attestations sur l'honneur).

Pour déterminer le montant de la réduction de l'impôt sur les sociétés (IS), les dépenses suivantes engagées par l'entreprise doivent être prises en compte:

- Dotations aux amortissements liées à l'acquisition de vélos. Ces amortissements sont généralement calculés sur une période de 3 à 5 ans.
- Dotations aux amortissements ou charges déductibles liées aux achats ou locations d'équipements nécessaires à la sécurité (notamment casques, protections, gilets réfléchissants, antivols)
- Frais d'assurance contre le vol couvrant les déplacements en vélo des salariés entre leur domicile et leur lieu de travail
- Frais d'entretien des vélos
- Dotations aux amortissements liées à la construction ou à l'aménagement d'une aire de stationnement ou d'un local destiné aux vélos. Ces amortissements sont généralement calculés sur une période de 10 à 35 ans.
- Frais liés à la location d'une aire de stationnement ou d'un local destiné aux vélos
- Dépenses de location de vélos engagées par l'entreprise, si l'entreprise a souscrit auprès d'un loueur un contrat de location d'une flotte de vélos d'une durée minimale de 3 ans

Enjeux sociaux

Le vélo, avec ou sans assistance électrique, est un mode de transport alternatif dont l'utilisation est encouragée par la transition énergétique pour la croissance verte.

L'employeur a la possibilité de mettre à disposition permanente de ses salariés une flotte de vélos pour une utilisation privée dans le cadre des trajets domicile-lieu de travail.

Cette utilisation privée constitue **un avantage en nature**.

Cependant, **par mesure de tolérance et de simplification**, la valeur des frais générés par cette mise à disposition (achat, frais d'installation, d'entretien) ne sera **pas retenue comme avantage en nature**.

<https://www.urssaf.fr/>

Question 3 : Ecritures comptables associées au projet 1
--

Etape 1 : Acquisition des éléments de la station (à la remise de la facture : le 15/09/25)

L'approche par composants est issue du référentiel IFRS (norme IAS 16 « Immobilisations corporelles). La définition d'un composant résulte de l'article 214-9 du PCG : « Un composant est un élément principal d'une immobilisation corporelle qui a une utilisation différente ou procure des avantages économiques selon un rythme différent de celui de l'immobilisation dans son ensemble ».

Le composant identifié doit cependant être significatif et doit conserver ce caractère au moment du remplacement ou de la décomptabilisation - sortie de l'actif – (avis 03-E du CU du CNC du 9 juillet 2003). Les composants identifiés doivent être comptabilisés séparément dès l'origine et lors des remplacements et faire l'objet d'un plan d'amortissement séparé.

Les composants de 1^{ère} catégorie sont les éléments principaux d'une immobilisation corporelle devant faire l'objet de remplacements à intervalles réguliers pendant la durée d'utilisation prévue pour l'immobilisation.

Hypothèse : l'abonnement est payable d'avance (il apparaît dès la facture d'installation des composants).

OD	15/09/25	218201	Totems	36 000,00	
		218202	Bornes de recharge	45 360,00	
		218203	Plug & Secure	160 800,00	
		218204	Velos	525 600,00	
		613000		20 000,00	
		445800		4 000,00	
		404000			791 760,0
<i>Facture du fournisseur - VELOMOB</i>					

Remarque : Traitement fiscal des composants

L'instruction fiscale de 30 décembre 2005 a souligné que les composants identifiés d'un point de vue comptable ne seront pas remis en cause sur le plan fiscal, sauf cas manifestement abusif de décomposition. L'administration fiscale a par ailleurs instauré des seuils de tolérance en deçà desquels les entreprises ne seront pas tenues de justifier de l'absence de décomposition :

- La valeur d'acquisition du composant : il doit avoir une valeur significative. Par parallélisme avec la tolérance relative aux immobilisations de faible valeur, les composants ayant une valeur unitaire inférieure à 500 € HT peuvent ne pas être identifiés en tant que tels, sous réserve de précisions ;
- La valeur relative du composant par rapport à l'ensemble de l'immobilisation : il doit avoir une valeur significative par rapport au prix de revient total de l'immobilisation. Ainsi, il est admis que les éléments, dont la valeur est inférieure à 15 % du prix de revient de l'immobilisation dans son ensemble pour des biens meubles et 1% pour les immeubles, ne soient pas considérés comme des éléments principaux et identifiés en tant que composants ;
- L'importance du composant eu égard à l'activité de l'entreprise : lorsque les éléments pris individuellement ne sont pas considérés comme principaux selon les critères définis ci-dessus mais que l'entreprise dispose d'un grand nombre de ces éléments, elle peut considérer nécessaire d'identifier un composant à raison de l'élément concerné.

Ce dernier critère est particulièrement opérant pour les immobilisations qui sont l'objet même de l'activité de l'entreprise, telles que les biens donnés en location par une entreprise spécialisée dans cette activité.

Enfin, il est admis que les éléments principaux d'une immobilisation, c'est-à-dire ses composants potentiels, dont la durée d'utilisation prévue par l'entreprise est égale à 80% ou plus de la durée réelle d'utilisation de l'immobilisation prise dans son ensemble, ne soient pas identifiés en tant que tels.

Etape 2 : Amortissement des éléments à la clôture de l'exercice

Date de mise en service : le 20 septembre 2025

OD	31/12/25	681112 0		57 873,00	
		281820 1	Totems		3 366,67

		281820 2	Bornes de recharge		6 363,00
		281820 3	Plug & Secure		11 278,33
		281820 4	Velos		36 865,00
<i>Amortissement des éléments VELOMOB</i>					

Amortissement des totems : $36\,000 * \frac{1}{3} * [(30-20+1)+3*30] / 360 = 3\,366,67 \text{ €}$

Amortissement des bornes de recharge : $45\,360 * \frac{1}{2} * 101 / 360 = 6\,363 \text{ €}$

Amortissement des plug & secure = $160\,800 * \frac{1}{4} * 101 / 360 = 11\,278,33 \text{ €}$

Amortissement des vélos = $525\,600 * \frac{1}{4} * 101/360 = 36\,865 \text{ €}$

Etape 3 : Comptabilisation de la charge constatée d'avance qui concerne l'abonnement

OD	31/12/25	486000	$20\,000 * (8*30 + 15) / 360$	14 167,00	
		613000			14 167,00
<i>CCA - Abonnement</i>					

SUJETS PROPOSÉS

Pour la session 2025, quatre sujets ont été proposés :

Sujet 1 : Oscar et Ogustine – Une boutique havraise dédiée aux passionnés de chiens

Oscar et Ogustine est une entreprise indépendante fondée en 2018 par Laura Cataldi, fille d'éleveur canin et passionnée de chiens. Cette boutique, située dans le centre-ville du Havre, propose des produits originaux, raffinés et utiles pour chiens : alimentation sans céréales, accessoires, jouets, issus de petites productions françaises, belges et australiennes. La fondatrice revendique une offre authentique, éthique, accessible et qualitative. Depuis 2021, l'entreprise a lancé un site e-commerce en click-and-collect et développé sa propre marque de distributeur. Active sur les réseaux sociaux et présente lors d'événements (concours, salons...), Oscar et Ogustine s'est imposée comme une référence dans son secteur.

Les candidats sont invités à établir un diagnostic de la situation actuelle et à proposer un plan d'actions marketing visant à assurer la pérennité de l'entreprise. Ils formuleront des recommandations concrètes en matière de développement de l'offre, de communication, de distribution et de fidélisation. Des données chiffrées, des pistes d'études complémentaires et des indicateurs de performance sont attendus pour argumenter les propositions.

Sujet 2 : Archiduchesse – Exporter l'esprit Frenchy des chaussettes made in France en Chine

Archiduchesse, marque française de chaussettes au ton décalé et coloré, existe depuis 2009. Connue pour son univers fun et sa gamme fabriquée à 100 % en France à partir de coton certifié Oeko-tex®, elle séduit une clientèle attachée au style, à la qualité et aux engagements responsables. Depuis ses débuts à Saint-Étienne, la marque a étendu son offre : chaussettes fantaisie, modèles enfants, collants, espadrilles...

Pour poursuivre sa croissance, Archiduchesse souhaite aujourd'hui se développer à l'international, avec une première ambition : pénétrer le marché chinois. Dans cette optique, elle envisage de participer à un salon professionnel afin de rencontrer de potentiels partenaires distributeurs.

Les candidats sont invités à recommander un salon pertinent en Chine pour le lancement d'Archiduchesse sur ce marché. Ils justifieront leur choix, préciseront le mode de présence adapté pour l'entreprise et proposeront des outils de négociation, notamment des supports de vente, conçus pour séduire les prospects locaux.

Les recommandations devront tenir compte du positionnement de la marque, des attentes du marché chinois et des spécificités culturelles et commerciales de l'export.

Sujet 3 : Olala! – Des alternatives végétales aux produits de la mer, pour une alimentation plus durable

Créée en 2021 par Simon Ferniot, la start-up française Olala! s'impose comme pionnière sur un marché encore peu exploré : celui des alternatives végétales aux produits de la mer. En s'appuyant sur des ingrédients naturels et durables comme les algues, Olala! propose une gamme innovante de substituts de thon, saumon et saumon fumé, destinés aux consommateurs soucieux de réduire leur empreinte écologique sans renoncer au plaisir gustatif.

Alors que le marché français reste encore frileux face aux alternatives végétales, Olala! entend sensibiliser un public de plus en plus flexitarien et soucieux des enjeux climatiques.

Les candidats sont invités à définir une stratégie marketing permettant de soutenir le développement des ventes des produits Olala! sur le marché français. Ils identifieront les cibles prioritaires en s'appuyant sur les motivations et freins perçus par les consommateurs, proposeront un positionnement de marque clair et différenciant, et construiront un plan d'actions opérationnel en matière de distribution et de communication. Des pistes d'études complémentaires et des indicateurs

d'évaluation seront également attendus.

Sujet 4 : Lucca – Des logiciels RH à la conquête de l'international

Depuis sa création en 2002, Lucca s'est imposée comme un acteur incontournable des logiciels de gestion des ressources humaines pour les PME. Cette scale-up française propose un SIRH (Système d'Information des Ressources Humaines) à la carte, composé de neuf solutions couvrant l'ensemble des besoins RH : gestion des temps, des talents, des activités, de la paie, etc.

Lucca ambitionne de tripler ses effectifs, d'enrichir sa gamme de solutions RH et de renforcer son implantation à l'international, notamment en Espagne et en Suisse où elle dispose déjà de filiales.

Les candidats sont invités à élaborer une stratégie marketing destinée à accompagner la croissance de Lucca en France et à l'étranger.

Nota : un exemple de sujet (avec des éléments indicatifs de traitement) est présenté infra.

STATISTIQUES

Nombre de candidats	60
Moyenne	8.33
Écart type	4.05
Note la plus élevée	18
Note la plus basse	2
Nombre de notes inférieures à 5	12
Nombre de notes entre 5 et moins de 10	29
Nombre de notes entre 10 et moins de 15	13
Nombre de notes égales ou supérieures à 15	6

COMMENTAIRES SUR LE TRAITEMENT DES SUJETS PAR LES PERSONNES CANDIDATES

OBSERVATIONS SUR LE FOND

L'épreuve orale, composée d'un exposé d'une durée de 30 à 40 minutes maximum et d'un entretien d'une durée de 20 minutes maximum, consiste à traiter un cas pratique marketing comprenant un ensemble de documents remis aux personnes candidates.

Les bonnes prestations reposent sur une délimitation précise du sujet et une appropriation du cas dans sa globalité. Des analyses et des recommandations adaptées au contexte professionnel du cas sont présentées avec appuis de fondamentaux, d'outils de gestion, de références scientifiques rattachés au sujet. Une problématisation met en lumière les éléments de tension présents dans le contexte. Des choix stratégiques et opérationnels sont formulés avec clarté et justification pour répondre à la problématique énoncée. Les préconisations émises, en lien avec le diagnostic, sont hiérarchisées, évaluées sur le plan financier, organisationnel, temporel et les bonnes prestations incluent des réponses précises et pertinentes aux questions posées par le jury lors de l'entretien. Les bonnes prestations répondent complètement au cahier des charges, sans faire l'impasse sur certains aspects.

L'épreuve orale a pour objectif d'évaluer quatre compétences clés :

La première compétence évaluée est la maîtrise du socle de connaissances marketing. Ces connaissances sont déterminantes pour traiter l'ensemble des points de questionnement du sujet et répondre à une problématique marketing. Le jury apprécie l'étendue, la maîtrise des savoirs et l'aptitude à mobiliser ces savoirs de façon appropriée. Les connaissances attendues portent sur :

- les concepts, les outils, les fondamentaux du marketing ;

- les réalités et les pratiques professionnelles ;
- les méthodologies d'analyse, de traitement de l'information qualitative et quantitative ainsi que les outils, les tests et les indicateurs utilisés dans les études marketing.

Les connaissances mobilisées sont à sélectionner en fonction du sujet à étudier. Il est préférable de retenir quelques concepts et outils bien adaptés à l'étude du sujet que de cataloguer de nombreuses références dont l'énumération est sans apport pour traiter le sujet. La référence à des auteurs et à leurs travaux, travaux scientifiques récents inclus, sont appréciés par le jury mais à condition qu'elle soit rattachée à l'étude du cas.

La deuxième compétence évaluée est la capacité à réaliser un diagnostic, c'est-à-dire à s'approprier le contexte de l'organisation présentée dans le cas en considérant les caractéristiques de l'organisation et de son environnement.

L'ensemble des informations, des annexes du sujet ne sont pas à paraphraser mais à exploiter et à analyser pour caractériser l'entreprise, identifier des éléments clés (facteurs clés de succès du marché, avantages concurrentiels de l'organisation étudiée) et des éléments critiques nécessaires à la présentation et à la résolution du cas. Divers champs d'analyse sont à présenter en fonction du contenu des annexes. La présence de données commerciales et financières nécessite l'exploitation d'outils de gestion appropriés pour effectuer des traitements dont les analyses sont nécessaires au diagnostic. La réalisation du diagnostic implique donc des traitements spécifiques des informations quantitatives et qualitatives communiquées dans le cas. Ces traitements apportent une réelle valeur ajoutée dans l'élaboration du diagnostic et permettent d'identifier des éléments saillants, manquants ou qui paraissent insuffisamment présentés pour réaliser un diagnostic pleinement satisfaisant. Du diagnostic découle une problématique. Cette dernière est à considérer comme une question que se poserait un responsable marketing, directeur des ventes ou responsable export pour assurer le développement de son entreprise. Formulée précisément par la personne candidate, la problématique doit déclencher une réflexion sur des objectifs argumentés qu'ils soient quantitatifs ou qualitatifs.

La troisième compétence évaluée est la capacité à élaborer une ou des préconisations en lien avec le diagnostic et répondant à la problématique formulée. Sur ce point, le jury précise que la problématique n'est pas le sujet.

Le jury attend que la personne candidate s'appuie sur les lignes déterminantes du diagnostic pour formuler des préconisations adaptées à la résolution de la problématique et apporter la réponse au sujet. La déconnexion entre le diagnostic réalisé et les préconisations stratégiques et/ou la déconnexion entre les préconisations stratégiques et les recommandations opérationnelles sont souvent constatées. Les candidats passent beaucoup de temps sur le diagnostic, mettent en évidence des éléments saillants, qu'ils n'exploitent que très peu ensuite. Les préconisations faites sont alors souvent inadaptées au regard du contexte de l'entreprise. Les préconisations formulées doivent donc correspondre à la situation et au contexte de l'entreprise. De ce fait, les préconisations doivent être réalistes, concrètes, précises, planifiées, budgétées ou associées à des ordres de grandeur permettant d'apprécier leur faisabilité. Présenter et développer des préconisations sur la base de tendances marketing très générales ne correspond pas aux attendus de l'épreuve. Si le jury attend de la personne candidate qu'elle prenne de la hauteur, il attend également que les propositions soient précises. La personne candidate doit choisir entre plusieurs options stratégiques possibles et expliquer les choix opérationnels que ces options impliquent en considérant le sujet à traiter. Certains candidats ne font pas cet effort et formulent une multitude de recommandations sans fondement. Le jury rappelle sur ce point que les recommandations doivent être réalistes et adaptées à la situation de l'entreprise. Il est rappelé que les outils d'aide à la décision stratégique sont précieux pour accompagner cette réflexion.

Le traitement du cas doit ainsi mettre en évidence la capacité d'analyse, de réflexion de la personne candidate et la cohérence des choix proposés. Si la créativité dans les préconisations est souhaitée, elle doit s'appuyer sur un raisonnement rigoureux et rester faisable et adaptée au contexte du cas.

L'entretien avec le jury, qui suit l'exposé de la personne candidate, permet d'évaluer une quatrième

compétence : la capacité à écouter, comprendre des questions et à y répondre en s'appuyant sur des fondements théoriques.

La personne candidate doit être très attentive au contenu des questions posées. Il est essentiel de prendre le temps d'écouter les questions du jury, voire de reformuler des questions, pour délimiter les champs d'interrogations afin d'apporter des réponses précises et élargir l'analyse. La contextualisation du sujet, le diagnostic, la problématique, les recommandations présentés dans la première partie de l'épreuve peuvent faire l'objet de questions pour être éclaircis, approfondis ou précisés. Les questions sont formulées pour éclairer, approfondir, compléter des points présentés lors de l'exposé et valider la maîtrise de connaissances marketing.

Ce temps d'échange conduit la personne candidate à identifier des apports complémentaires à son étude, à réfléchir sur des préconisations non envisagées, à percevoir des oublis ou des erreurs d'analyse, à reconnaître la non-faisabilité ou l'adaptation nécessaire de choix émis au niveau stratégique et/ou opérationnel.

La personne candidate peut argumenter, convaincre sur ses choix effectués pour traiter le sujet et confirmer, valoriser la maîtrise de ses connaissances en démontrant également des compétences qu'elle n'avait pas su mettre en avant lors de l'exposé.

Cette seconde partie de l'épreuve nécessite de la part de la personne candidate un comportement professionnel et des échanges constructifs impliquant écoute, ouverture et assertivité.

OBSERVATIONS SUR LA FORME

La présentation vidéoprojetée lors de l'exposé, permet d'appuyer des propos sur un support construit, structuré, lisible et offre au candidat la possibilité de démontrer une certaine aisance en matière de communication et de comportement attendus d'une enseignante ou d'un enseignant.

Un support visuel ne peut en aucun cas se substituer à l'argumentation orale ou être lu par la personne candidate. Il doit rester un support de communication pédagogique et professionnel conçu avec concision, soin, sans faute d'orthographe.

Il peut ainsi être utilisé pour structurer une analyse, schématiser une démarche d'analyse, de réflexion, illustrer des propos, synthétiser des résultats de traitements de données, valoriser un choix. Les supports surchargés d'informations et sans éléments clés rattachés au traitement du cas sont déconseillés.

Il est important de rappeler que le contenu du support doit être en lien avec le traitement du sujet et ne pas être présenté comme un support standard dont le contenu serait très généraliste, éloigné d'une argumentation précise. À la vidéoprojection peut s'ajouter l'utilisation ponctuelle du tableau qui, bien intégrée dans le déroulement de l'exposé ou lors de l'entretien, favorise la mise en avant d'une démonstration et dynamise la communication.

Les présentations sont généralement structurées (contextualisation synthétique, diagnostic, problématique, objectifs, préconisations détaillées et justifiées par des outils de gestion commerciale et conclusion) mais il est essentiel de bien appuyer la progression du raisonnement. Pour autant, le jury déplore un manque de recul et d'analyse du cas. Les candidats s'appuient trop souvent sur des cas d'entraînement et essaient de calquer leur analyse à la situation proposée. Le jury constate que plusieurs candidats réutilisent d'anciens cas d'entraînement sans veiller à supprimer le nom de l'entreprise ou les informations qui y sont spécifiquement liées. Par ailleurs, le jury déplore le manque d'efforts en termes de supports de présentation et la présence de trop nombreuses fautes d'orthographe. Il n'est pas acceptable d'effectuer ces constats à ce niveau. Enfin, trop de candidats surchargent le support de présentation alors qu'il ne constitue qu'une base et passent une grande partie du temps à lire le support. Le jury rappelle qu'il s'agit d'un exercice de communication et qu'il est important de soigner le verbal et le non-verbal.

D'une manière générale, le temps d'exposé de 30 à 40 minutes maximum est souvent bien maîtrisé par les candidats. Pour cette session, on conseille de bien optimiser le temps d'exposé. Le jury observe que certains candidats consacrent plus de la moitié de leur temps à l'élaboration du diagnostic de

l'entreprise. Il rappelle que, si l'analyse du cas est essentielle, les recommandations le sont tout autant, et qu'il est donc important de leur réserver un temps suffisant. Des préconisations stéréotypées et « calquées » sur des supports déjà présents dans les ordinateurs des candidats remettent en question la résolution de la problématique posée et conduisent à des hors sujets. On constate encore sur cette session, une trop faible proportion de candidats qui présentent des préconisations abouties et opérationnelles. Aussi il est à souligner que peu de candidats réalisent des plans d'actions précis, budgétés et cohérents avec la problématique annoncée. Enfin, il est nécessaire de s'interroger sur le réalisme des préconisations opérationnelles au regard des ressources proposées ou non dans le cas.

CONSEILS AUX PERSONNES CANDIDATES

Le jury recommande aux candidats de relire précisément les différents points du programme de l'option C qui couvre l'ensemble des aspects du marketing et ses outils de gestion associés. Le jury rappelle que les thématiques concernant les sujets à l'écrit et les cas d'oraux portent sur le programme du concours et ceux indépendamment des spécialités de formation.

Lors de leur temps de préparation, les bons candidats ont équilibré leur gestion du temps entre la contextualisation, le diagnostic et les préconisations et les plans d'actions appuyées par des traitements quantitatifs.

Exposés et entretiens avec le jury ne valorisant pas les personnes candidates :

- les exposés des personnes candidates qui ne se sont pas approprié le sujet ;
- les exposés qui ont écarté tout traitement quantitatif ;
- les exposés proposant des préconisations déconnectées de toute réalité en relation avec le contexte de l'entreprise ;
- les exposés annonçant des idées mais oubliant de les développer par ailleurs ;
- les exposés avançant des chiffres sans indiquer les sources ;
- les exposés des personnes candidates ayant du mal à raisonner avec du bon sens ;
- les exposés qui présentent une succession de matrices ou d'auteurs inadaptés ;
- les exposés des personnes candidates incapables de rebondir lors de l'échange lorsque le jury les amène à réfléchir sur un élément de leur exposé incomplet ou incorrect. Cette démarche leur permettant de reformuler ou compléter ou corriger leurs analyses ;
- les exposés des personnes candidates incapables d'expliquer les concepts de base en marketing.

Pour conclure, l'épreuve orale de marketing exige une bonne maîtrise du socle de connaissances marketing, une culture des pratiques marketing et notamment du marketing digital, de la curiosité de la vie des marques, de l'actualité juridique du marketing et du commerce et des mouvements sociétaux. De plus, les techniques, la couverture des risques et les stratégies à l'international doivent être aussi maîtrisées. Des compétences particulières sont indispensables pour répondre aux attendus de l'épreuve. Une lecture des ouvrages fondamentaux en marketing ainsi qu'une veille informationnelle régulière via les revues de référence, la participation à des séminaires, à des conférences dans le domaine sont incontournables. L'appropriation du cas avec la délimitation du travail demandé est déterminante pour bien cerner le cadre du sujet et guider la réflexion. Les bons candidats parviennent à exploiter des connaissances scientifiques, maîtriser les outils de gestion commerciale, à réaliser un diagnostic permettant d'énoncer clairement une problématique et de formuler des préconisations stratégiques et opérationnelles concrètes et réalistes, cohérentes, budgétées et adaptées au sujet.

EXEMPLE DE SUJET

Oscar et Ogustine

Laura CATALDI est une passionnée de chiens depuis toujours ! Fille d'un éleveur normand de Bouledogues français, elle participe dès sa plus tendre enfance, aux activités de l'entreprise familiale. Après des études qui lui permettront d'obtenir un BTS Management des Unités Commerciales, elle entreprend une carrière commerciale et développe ses compétences en intégrant différentes enseignes en tant qu'assistante manager puis responsable de magasin. Cette jeune femme dynamique, en parallèle de son travail, poursuit ses activités dans l'élevage familial et obtient grâce à l'enseignement à distance un Certificat de capacité à l'élevage puis un Diplôme d'Auxiliaire spécialisée vétérinaire. A la retraite de son papa, elle abandonne alors son travail commercial et prend la direction de l'élevage.

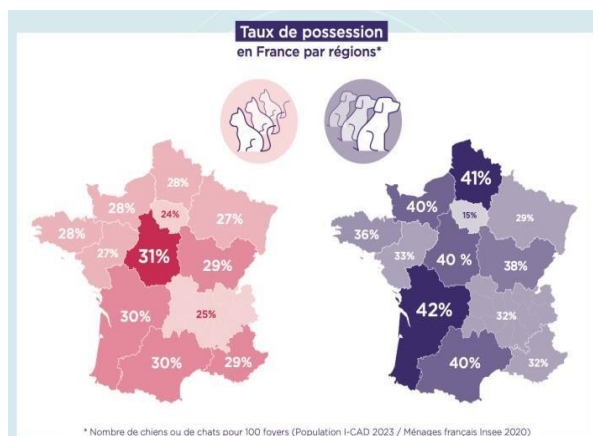
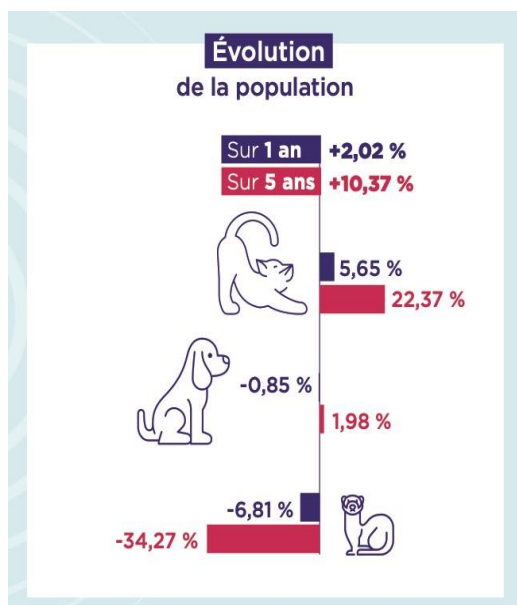
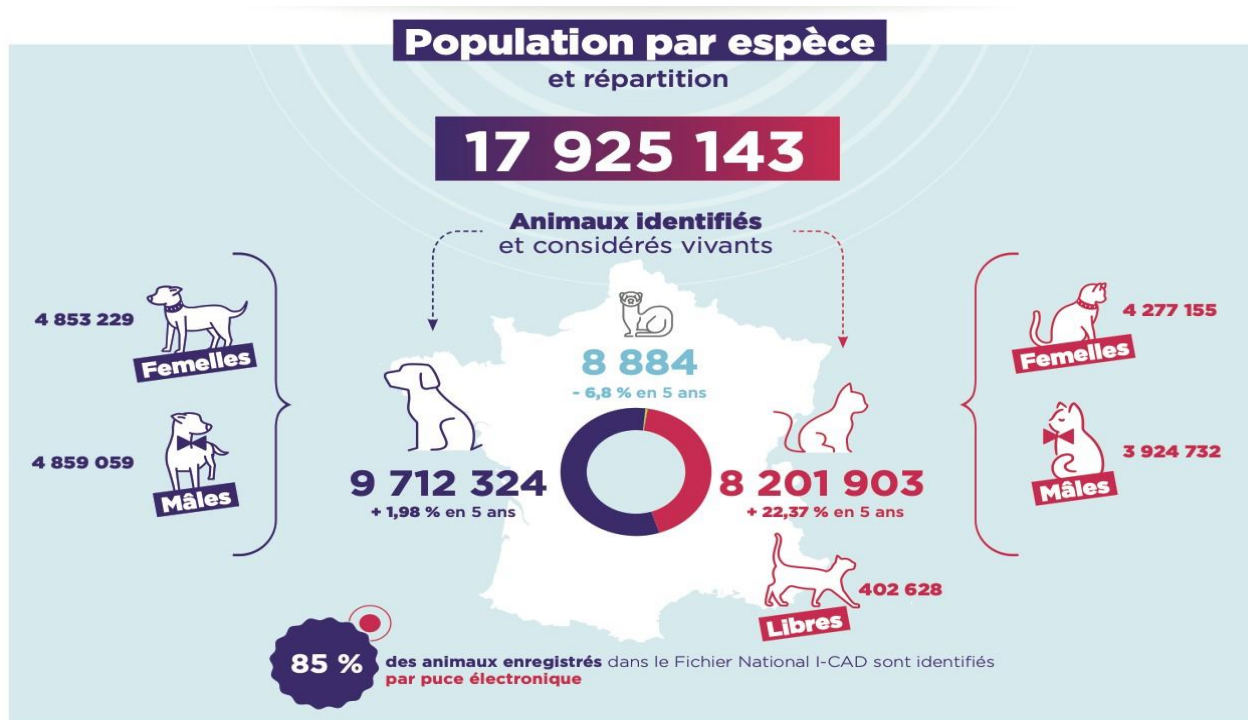
En 2018, Laura CATALDI décide de poursuivre « L'aventure canine » et ouvre un magasin de produits originaux uniquement dédiés aux chiens. Ce sont ces deux fidèles compagnons à quatre pattes Oscar et Ogustine qui donneront leur nom à la boutique implantée dans les rues piétonnes de la ville du Havre. Les clients de la boutique ? Des passionnés comme elle, qui viennent acheter de l'alimentation (sans céréales, sans additifs), des accessoires, des jouets pour leur chien. L'objectif de Laura ? Proposer des produits originaux, de qualité avec des marques accessibles à tous. Dans cette boutique, pas de vêtements à froufrous, de pyjamas ou de déguisements canins mais des produits nécessaires, raffinés issus de petites productions venant d'entreprises principalement françaises, belges et australiennes. L'entrepreneuse veut sa boutique comme un lieu de vie, où les propriétaires de chiens peuvent acheter mais aussi échanger autour d'un café, organiser des balades canines, des shootings photos ou encore s'informer pour adopter un chien.

2021, est l'année de développements importants pour la petite entreprise avec l'ouverture du site Internet oscaretogustine.com et sa livraison en click-and-collect ainsi que le lancement de la marque de distributeur Oscar et Ogustine.

Aujourd'hui, Laura CATALDI poursuit le développement de son activité en participant à différents événements (expositions et concours canins), en organisant des concours ludiques au sein du magasin à l'occasion de la Saint-Valentin, de Noël ou encore de la période estivale et en étant très active sur les réseaux sociaux (principalement Facebook et Instagram). Oscar et Ogustine est ainsi devenu un réel concept havrais, un lieu prisé de la clientèle normande, et un rendez-vous Instagram très suivi.

A partir de la documentation fournie, de votre analyse et de vos connaissances, présentez un diagnostic à partir duquel vous élaborerez un plan d'actions marketing afin d'assurer la pérennité de l'entreprise Oscar et Ogustine.
Vous étayerez vos propos de données chiffrées et accompagnerez vos propositions de suggestions d'études et d'indicateurs pour en évaluer l'efficacité.

Document 1 : La population des chiens et des chats en France au 31/12/2023.



Source : <https://www.i-cad.fr/uploads/INFOGRAPHIE5.population.2023.pdf>

Document 2 : Le marché du chien en France

• Le marché de l'alimentaire

Il représente évidemment la majorité des frais animaliers. Des produits alimentaires classiques comme les croquettes ou la pâtée, aux compléments alimentaires et friandises, ces frais représentent en moyenne entre 50 et 100€ par mois. Cet intervalle du simple au double s'explique par le choix de l'alimentation, tant dans la qualité que la quantité. Évidemment, beaucoup d'enseignes bien connues se sont vite mises au pas de la diversification des produits proposés : des gammes de qualité, la variété

des goûts, les bienfaits sur la santé de l'animal, les friandises. Quelques start-ups ont également vu le jour sur ce credo florissant, axées davantage sur l'alimentation bio ou faite-maison.

- **Le marché des accessoires**

Entre les accessoires du quotidien comme la gamelle, le panier, la laisse, le collier, la brosse, la caisse de transport, et les jouets à renouveler plus ou moins régulièrement, c'est évidemment l'une des branches du marché du chien qui explose. De nombreux magasins les proposent, et pas uniquement dans les boutiques animalières. Les magasins de décoration disposent tous d'un rayon d'accessoires animaliers, de formes et de coloris diverses et variées pour satisfaire tous les goûts des maîtres. De la niche tipi au collier connecté, l'équipement du chien est un accessoire de mode, design et décoratif.

Les raisons de son succès

- **La crise sanitaire**

Elle aura modifié les modes de vie, bouleversé les habitudes et requestionné le quotidien à travers le monde, à la recherche de sens que l'on avait peut-être un peu perdu. Quitter la ville pour la campagne, quitter une vie affective qui n'est plus, claquer la porte de l'employeur pour créer sa micro-entreprise ou bien d'autres schémas de vie chamboulés qui semblaient inenvisageables auparavant sont tout autant de conséquences directes de la pandémie du coronavirus. Ajoutons à cela l'explosion du télétravail, la prise de conscience des méfaits de la surconsommation avec un besoin de retour aux sources, ou encore la solitude qui a trop pesé sur nos aînés en ces temps de confinement. Alors évidemment, le chien sort grand gagnant de ces chamboulements, dans le besoin de concret, de partage et de retour aux vraies valeurs.

- **La génération Y et les évolutions sociétales**

Elle regroupe l'ensemble des personnes nées entre 1980 et le milieu des années 1990, soit celles qui ont aujourd'hui entre 25 et 40 ans. Sujette à une indépendance plus tardive, avec des études plus longues, la précarité des emplois, mais aussi un turn-over important sur les postes qualifiés qui ne favorise pas non plus la stabilité, et d'autres facteurs entrant en jeu également, la génération Y tarde à avoir des enfants et compense son besoin de mater par l'adoption d'un animal de compagnie. C'est la génération qui en possède le plus, dans une société où l'animal est devenu un membre de la famille à part entière.

- **Le vieillissement de la population**

L'espérance de vie humaine augmente, donc la population vieillit. La génération des Babyboomers se retrouve retraitée et apprécie la compagnie d'un animal, principalement des chiens, qui apporte une présence, des occasions de promenades, de l'échange et de la complicité.

- **Les bienfaits sur la santé psychologique**

Connaissez-vous la cynothérapie ? Il s'agit de la thérapie avec les chiens, souvent utilisée pour réduire le stress. Des études scientifiques ont démontré que la relation entre l'homme et le chien avait de nombreuses vertus. Elle ferait baisser la tension artérielle et le niveau de cortisol qui est l'hormone du stress. Les chiens d'assistance ont sauvé la vie de soldats souffrant de troubles de stress post-traumatique.

Source : <https://lemaqudchien.ouest-france.fr/dossier-943-marche-chien-france> 04/06/2024

Document 3 : Une année record pour le marché des animaux de compagnie en 2023

En progression continue depuis plusieurs années, le marché de l'animal de compagnie a connu une accélération remarquable en 2023, à +11 % selon le dernier bilan de l'association PromoJardin-PromAnimal réalisé en partenariat avec *Les Échos Études*. Tous circuits de distribution confondus (animaleries, grande distribution alimentaire, jardineries, libresservices agricoles, enseignes de bricolage et e-commerce), les ventes d'animaux et de produits nécessaires à leur quotidien ont ainsi atteint 6,4 Md€ en 2023. Un record !

L'inflation comme moteur de croissance

Comme en 2022, la hausse des ventes est liée à la forte inflation de la nourriture pour chiens et chats, estimée à 20 % par l'association. En volume, le marché global s'inscrit tout de même en légère hausse de 1 % par rapport à 2022, loin du phénomène de déconsommation qui a touché de nombreux autres secteurs en raison des arbitrages des ménages en faveur des biens de première nécessité. « *Au-delà de l'inflation, le marché de l'animal est dynamisé par plusieurs tendances de fonds porteuses : la hausse de la population de chats et de chiens en France, la montée en gamme de l'offre avec des produits plus naturels, plus technologiques et, enfin, l'attention croissante portée au bien-être et au confort de leur animal par les propriétaires* », précise Hanan Abdesselem, Secrétaire Générale de l'association dans un communiqué.

Des performances contrastées

Avec un chiffre d'affaires en progression de 15 %, l'univers du chat enregistre une année record. Celui du chien affiche, aussi, une belle hausse de 11 %. Véritables locomotives du secteur depuis plusieurs années, ces marchés sont également les seuls à progresser en volume. Les performances de marché sont disparates selon les circuits de distribution. Les supermarchés et hypermarchés, dont les ventes sont en grande partie constituées de pet food, bénéficient du contexte inflationniste. À près de 3 Md€, leurs ventes grimpent de près de 15 % sur l'exercice. Les animaleries enregistrent la plus forte hausse et poursuivent leur conquête du marché avec une activité en progression de 20 % grâce à l'ouverture de nouveaux points de vente. Le e-commerce perd des parts de marché avec des ventes en hausse de seulement 6 %. Les distributeurs spécialisés dans le jardin finissent l'année en quasi-stagnation. Les grandes surfaces de bricolage, présentent plus marginalement sur le marché, sont à la peine avec des ventes en repli de 2 %

Source : <https://www.lesechos-etudes.fr/blog/actualites-21/une-annee-record-pour-lemarche-des-animaux-de-compagnie-en-2023-12461> (03/05/2024)

Source Laura CATALDI



Document 4 : Présentation de la boutique Oscar et Ogustine (juin 2024)

Située en plein cœur du Havre, dans le quartier très commerçant des Halles, la boutique Oscar et Ogustine est ouverte du mardi au samedi de 10 h à 19 h. De petite surface (30 m²), la boutique propose des produits exclusivement canins.

Le slogan de la boutique : «Le meilleur pour les chiens, du plus petit au plus grand gabarit»

Nombre de clients encartés : 3 433

Panier moyen : 34,60

Document 5 : L'assortiment de la boutique Oscar et Ogustine

Familles	Sous-familles	Nombre de réf .	Marques	Gammes de prix
----------	---------------	-----------------	---------	----------------

Alimentation	Croquettes	9	Alléva	23,90 à 103,90
	Friandises	8	Marly et Dan	1 à 9,50
	Compléments alimentaires	10	Vétérimed	13,90 à 23,90
Vêtements	Vestes	7	Milk & Pepper	51,90
	Sweat	1		51,90
	Pulls	6		20,45 à 44,90
	Imperméables	6		49 à 58,90
	Doudounes	34	Crocì	44,90 à 73,90
	Manteaux	2		54,90 à 73,90
Accessoires	Peignoirs	1	Milk 1&Pepper	39,90
	Bandana	4	DogBandana&Co	9,90 à 21,90
	Gilets de sauvetage	1	4Water	39,90
Promenade	Harnais	17	Comfort Air Furlou Oscar et Ogustine	25,50 à 46,90
	Laisses	33	Milk & Pepper,	23 à 47,30
	Colliers	21	Oscar et Ogustine	19,90 à 39,90
	Médailles	30		15,20 à 28
Produits rafraîchissants	Gourdes	2	TrueLove	10,50
	Vestes rafraîchissantes	1		41,50
	Tapis rafraîchissants	1		14,90
Soins et toilettage	Shampooings	5	Dexter et Mango	10,90 à 13,90
	Baumes	5	Special Master	20,90 à 22,90
	Lotions	3		15,90 à 22,90
	Crèmes	3	Puppy	15,90 à 22,90
	Crochets à tiques	1	Camon	2,20
	Lingettes nettoyantes	2	LéoPet	4,90
	Brosses à dents	1		0,50
Jeux	Jeux d'occupation	12	Beezlees Flamingo	13,90 à 40,90
	Jouets à mâcher	4	Produits génériques	1 à 9,50
	Peluches	6	Flamingo	13,90 à 16,90

Source : Laura CATALDI (données au 30 juin 2024)

Document 6 : Top 3 des produits vendus en boutique

Produits	Prix de vente unitaire TTC	Quantités vendues	Taux de marge	Taux de marque
----------	----------------------------	-------------------	---------------	----------------

	Sabots de veaux	1,00	5 809	103 %	52 %
	Bâtonnets de fromage à mâcher	5,50	3 524	130 %	56 %
	Bois de cerf à mâcher	9,52	1 781	77 %	43 %

Source : Laura CATALDI (données au 30 juin 2024)

Document 7 : Ratios financiers Oscar et Ogustine

	31/03/2023	31/03/2022	Variation
Durée de rotation des stocks	98 Jours	60 Jours	38 Jours
Capitaux propres (euros)	11 371	11 541	
Crédit clients	0 Jour	0 Jour	0 Jour
Crédit fournisseurs	24 Jours	29 Jours	-5 Jours
Total dettes (euros)	24 476	24 706	
Solvabilité à court terme	62,44%	71%	-12,68
Endettement financier (%)	45,62	37,06	23,10
Autonomie financière	43%	47%	-8,51
Emprunts (euros)	17 804	10 884	
Capitaux fixes (euros)	39 031	29 370	
Actif circulant - Stock (euros)	24 167 - 18 816	33 085 - 24 103	
Dettes hors emprunt (euros)	8 570	12 641	

source : Laura Cataldi

Document 8 : Compte de résultats (extrait)

Source : Laura Cataldi

	du 01/04/22 au 31/03/23	du 01/04/21 au 31/03/22
PRODUITS		
Ventes de marchandises boutique	97 715	89 151

Ventes marchandises Internet	41 858	40 600
Ventes de marchandises intracom	494	1 450
Ventes marchandises export	163	415
Bons de réductions accordés	-558	
Ventes de marchandises	139 671	131 617
Bons de réductions accordés		-805
Production vendue		-805
Production stockée		
Subventions d'exploitation		
Produits divers gestion courante		8
Avantages natures gérant	895	327
Autres produits	895	335
Total	140 567	131 146

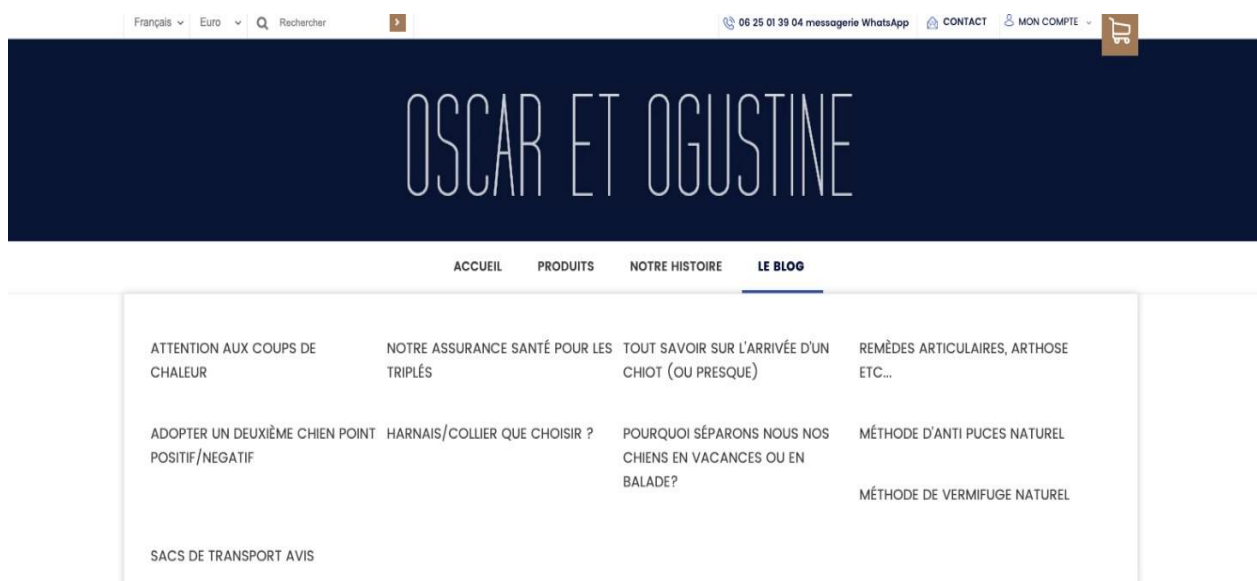
Document 9 : Chiffres clés *Source : Laura Cataldi*

	31/03/2023	31/03/2022	Variation euros	Var %
COMPTE DE RÉSULTAT				
Activité	139 671	130 812	8 859	6,77
Marge commerciale	60 815	59 852	963	1,61
Taux de marge (en %)	43,54	45,47		
Marge globale	60 815	59 047	1 768	2,99
Valeur ajoutée	30 739	28 489	2 250	7,90
Excédent Brut d'Exploitation	4 230	9 371	-5 141	-54,86
Résultat d'exploitation	1 135	7 931	-6 796	-85,69
Résultat courant	677	7 656	-6 979	-91,16
Résultat net	-170	6 310	-6 480	-102,69
STRUCTURE FINANCIERE				

Capacité d'autofinancement	3 821	8 082	-4 261	-52,72
Fonds de roulement net global	15 597	20 445	-4 848	-23,71
Besoin en fonds de roulement	12 576	14 520	-1 944	-13,39
Trésorerie	3 021	5 925	-2 904	-49,01

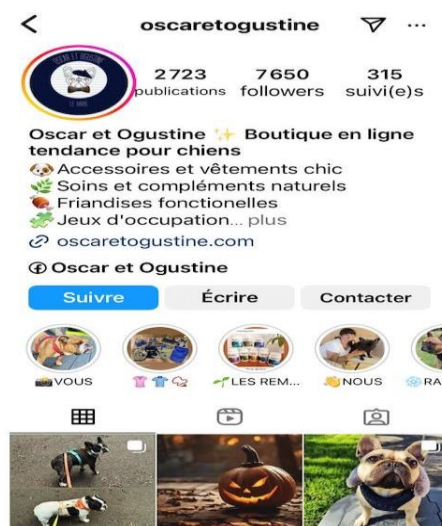
Document 10 : La boutique en ligne Oscar et Ogustine

Source : *Oscar et ogustine.com*



Document 11 : La communication de la boutique Oscar et Ogustine

Source : *Notes de l'auteur*



Document 12 : L'organisation du marché canin : enseignes présentes sur la zone de chalandise

Source : Notes de l'auteur

Les grandes surfaces alimentaires , premier circuit de distribution du marché, notamment grâce à la vente de produits alimentaires pour animaux, leurs poids tend à stagner.	Auchan, Intermarché, Leclerc, Super U...
Les jardinerie et libres-services agricoles font de leurs rayons animaliers l'un de leurs principaux supports de développement. Malgré leur maillage territorial, la digitalisation de leurs ventes et leur capacité à développer des marques de distributeurs, leurs parts de marché tend également à stagner.	Jardinerie Desjardins JMT
Le commerce spécialisé , qui, ces dernières années, se structure autour de réseaux sous enseigne (30% des animaleries). Ces derniers mènent des politiques d'expansion de leurs parcs très actives et dominant, en valeur, les animaleries indépendantes. Il s'agit soit de réseaux rattachés à des groupes du secteur ou de réseaux indépendants qui se développent en franchise.	MaxiZoo, Médor et compagnie
Le e-commerce , circuit de distribution qui ne cesse de progresser. À côté des réseaux physiques qui diversifient leurs canaux de distribution, on trouve plusieurs pure players spécialisés (Zooplus, Wanim, Zoomalia, Croquetteland, etc). Ces acteurs misent sur les volumes de vente importants pour tirer les prix vers le bas.	
Les boutiques indépendantes , souvent spécialisées, sont très minoritaires dans ce marché fortement intégré.	Madejo

Document 13 : Quand le luxe s'empare du marché des animaux de compagnie

Source : <https://www.comparateurbanque.com/guides/animaux-et-luxe/> - 08/02/2024

Le luxe part à la conquête du marché des animaux de compagnie

Alors que la pandémie a boosté les adoptions de chiens et de chats, les marques de luxe se positionnent sur ce segment toujours plus concurrentiel. Une démarche qui leur permet de montrer une image plus ludique et de gagner de nouveaux clients, désireux de marquer leur statut social. Dans plusieurs zones géographiques stratégiques, on a pu constater l'engouement pour les animaux de compagnie. Les jeunes générations sont très portées sur l'adoption d'animaux de compagnie, notamment en Europe, aux États-Unis, mais aussi en Chine. La place des animaux de compagnie au sein d'un foyer est alors devenue si importante que leurs maîtres n'hésitent pas à dépenser pour eux des centaines, voire plus d'un millier d'euros. « Les collections destinées à nos amies les bêtes suivent le même schéma que les rayons enfants. Nous sommes en plein dans l'anthropomorphisme ; certains propriétaires humanisent leur chien ou leur chat, considérant qu'il est comme leur bébé, en voulant ainsi l'habiller avec les plus belles marques telles que Dior ou Vuitton » affirme Yoann Latouche, fondateur de l'agence de marketing YLG Conseil, spécialisé dans les animaux de compagnie. « Le marché des animaux de compagnie (hors vétérinaires et pharmacie) bondit de 50% tous les dix ans. Il pèse 5 milliards d'euros actuellement, on sera autour de 8 milliards en 2030 » analyse René Michau, le président du PRODAF

(Syndicat professionnel des métiers des services de l'animal familial). Un Français sur cinq possède un chien **et**, pour lui être agréables, certains maîtres ne comptent pas. L'association Prom'Animal a constaté qu'en 2020, le marché du luxe pour les animaux a progressé de 6%, générant plus de 5 milliards d'euros de chiffre d'affaires rien qu'en France.

Fendi et ses lignes de luxe pour les animaux

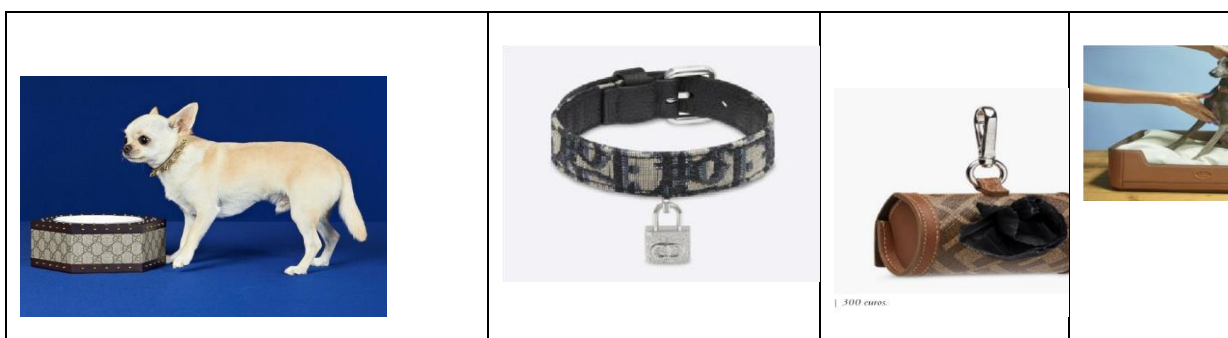
Dernière marque de luxe en date à s'intéresser aux animaux, Fendi réussit une campagne de communication positive renforçant son image marque. Les clients de cette marque italienne peuvent acheter des **accessoires de luxe pour leurs animaux de compagnie**. Il y a la collection Fendi Pet Travel qui présente des accessoires griffés Fendi, spécialement pensés pour le confort des animaux. Celle-ci comprend des sacs de transport, des colliers et laisses, des manteaux et des paniers pour chiens et chats. Il est possible de personnaliser certains articles avec les initiales de l'animal de compagnie par exemple. Pour un sac de transport, le prix peut atteindre jusqu'à 2 000 €.

Les autres marques de prestige

Des modèles de différentes marques célèbres ont rencontré le succès partout, surtout en Europe et aux États-Unis. Entre autres accessoires tendance, Louis Vuitton propose des sacs de transport dont les modèles sont monogrammes et empruntent des formes populaires de la maison parisienne, y compris le célèbre sac Speedy de Vuitton. La maison Versace joue quant à elle la carte de la créativité avec une gamme d'accessoires et de vêtements pour les chiens. Elle vend des peignoirs imperméables, des tee-shirts, des chemises ou encore des sacs pour les toutous. Depuis 2017, Moncler a confectionné des doudounes ou capes colorées du meilleur effet, des gilets, des gamelles... Il y a aussi la maison Hermès qui s'intéressait traditionnellement au domaine équestre. Elle offre désormais une gamme de colliers et de laisses pour chiens.

Document 14 : Des accessoires de luxes pour chiens

Source : <https://www.tdq.ch/le-luxe-part-a-la-conquete-du-marche-des-animaux-decompagnie-519949043970> - 27/08/2022



Document 15 : Alpha : la garderie pour chiens, SPA et hôtel de luxe pour chats

Source : <https://www.sortiraparis.com/loisirs/insolite/articles/278848-alpha-la-garderie-pourchiens-spa-et-hotel-de-luxe-pour-chats-ouvre-a-paris>

Un nouveau concept-store dédié aux animaux ouvre ses portes ce lundi 5 septembre 2022 dans le 1er arrondissement de Paris. Avec une garderie pour chiens, un hôtel pour chats, un spa et une boutique, c'est l'endroit parfait pour laisser vos animaux se reposer !

Les humains ont bien le droit à leur pause hôtel et spa, alors pourquoi pas les chiens et les chats ? Alpha propose de chouchouter vos petites bêtes pendant quelques heures ou plus, dans un concept-

store entièrement dédié au bien-être animal, dans le luxueux 1er arrondissement de Paris. Au programme, repos et massage pour votre animal et conseils pour vous, dès le 5 septembre 2022 ! Le lieu se partage sur trois étages : coin détente, boutique et lieu de vie. Koffi Miessan et Virginie Barbarin, fondateurs d'Alpha Dogs House (promenades et pension pour chiens, chats et NAC), ont conçu l'endroit pour s'occuper de vos chiens et chats, avec tous les services dont vous pourriez avoir besoin au quotidien. Une garderie accueille votre toutou lorsque vous êtes absents, dans une jolie pièce spacieuse et décorée, avec des niches garnies de coussins moelleux. Pour ressortir tout propres dans le monde des humains, le spa s'occupe de toiletter petits et grands animaux, pour des shampoings, coupes manuelles, tontes ou épilations, avec une sélection de cosmétiques. Un autre espace permet des massages et des séances de luminothérapie, le grand luxe ! Au rez-de-chaussée, on accueille surtout les parents des chiens et chats, avec le côté boutique où l'on trouve des accessoires, de l'alimentation, des jeux et tous les indispensables pour la vie de l'animal. À l'étage, on trouve une pension pour chats, en plein cœur de la ville ! Pas de cage ni de grillage, les félins sont dans un espace collectif amusant, pour développer leur côté aventurier ! Une forêt de branches avec des ponts suspendus leur offre une vue idéale sur les passants de la rue, et des jeux d'occupation sauront les tenir éveillés toute la journée. Des cours d'éducation seront également proposés prochainement au Jardin des Tuileries. Aucun doute, votre animal attend avec impatience l'ouverture le 5 septembre !

ÉLÉMENTS INDICATIFS DE TRAITEMENT DU SUJET

Présentation de l'entreprise Oscar et Ogustine

Entreprise créée en 2018 par Laura CATALDI, une passionnée de chiens

Concept de l'entreprise : Une boutique qui vend des produits originaux, de qualité, uniquement destinés aux chiens, à des prix accessibles.

Positionnement de l'entreprise : La boutique « lieu de vie » où le chien est un client à part entière (humanisation de l'animal).

Cible : Les passionnés de chiens à la recherche de produits originaux, sains pour leur animal.

Politique de produit	Produits originaux, sains, uniquement destinés aux chiens Produits de marque, raffinés, issus de petites productions venant d'entreprises principalement françaises, belges et australiennes. 2021 : lancement de la MMM Oscar et Ogustine
Politique de prix	Prix accessibles
Politique de distribution	Petite boutique (30 m ²), de centre-ville, « lieu de vie » destinés aux achats mais aussi aux échanges autour d'un café (conseils concernant l'alimentation, le soin, l'adoption canine), à l'organisation de balades canines, de shootings photos... Vente en boutique (2018) + site Internet oscarogustine.com + click-and-collect (2021)
Politique de communication	Participation à de nombreux événements (exposition, concours canins) Organisation de concours ludiques (St-Valentin, Noël...) Communication très active sur les réseaux sociaux (Facebook, Instagram)

Objectifs : Assurer la pérennité de l'entreprise

I – DIAGNOSTIC

Diagnostic externe : Le marché du chien en France

Opportunités :

- Population des chiens très importante (presque 10 000 000 de chiens recensés en 2023),
- Taux de possession d'un chien par les ménages français important (40 % dans le département de la Seine-Maritime),

- Marché scindé en 2 : alimentaire et accessoires (gamelle, couchage, laisse, jouets, produits d'hygiène, de soins, de bien-être) avec pour famille de produits une offre très importante et des prix très variables en fonction de la qualité et de l'image du produit,
- Relance de l'adoption de chiens : crise sanitaire avec la recherche de compagnie, de partage, génération Y aujourd'hui adulte qui compense son besoin de mater par l'adoption d'animaux de compagnie, retraités qui apprécient la compagnie d'un chien, développement de la cynothérapie, des chiens d'assistance...
- Animaleries en progression en termes de CA,
- Émergence de marques de luxe, de nouveaux concept-stores dédiés aux animaux (garderie, spa, hôtel, espace de jeux) sur le marché, très souvent liée à « l'humanisation » du chien.

Menaces :

- Population des chiens qui commence à stagner (+1.98 % en 5 ans alors que les chats ont évolué de + 22,37 % sur la même période),
- Existence de nombreux offreurs (GSA, GSS, cliniques vétérinaires, libre-services agricoles, start-up sur le crédo du bio ou du fait maison) = structure très concurrentielle du marché mais avec des performances contrastées. Forte progression des offreurs en ligne,
- Univers du chat qui enregistre des records.

Synthèse : Marché du chien = marché dynamique mais très concurrentiel

Diagnostic interne : Oscar et Ogustine

Ratios financiers :

Une entreprise endettée (dette largement supérieure aux capitaux propres) avec une dégradation entre les deux années. Cette dégradation est certainement dû à un emprunt réalisé (7000 euros supplémentaires entre les 2 années) malgré tout une diminution des dettes hors emprunt.

Une durée de rotation des stocks en augmentation (mauvaise gestion du stock ?)

Compte de résultats :

Les ventes sont réparties entre 70% en boutique, 30% en ligne, 10% autre

9% d'augmentation des ventes en magasin entre 2022 et 2023 (+ 6% en global)

Chiffres clés :

Résultat net en baisse et notamment le résultat d'exploitation malgré un taux de marge et un montant de marge stable.

Une trésorerie qui reste positive cependant.

Les forces de l'entreprise :

- La créatrice de l'entreprise : Laura CATALDI (passionnée de chiens, fille d'un éleveur de bouledogues français, reprise de l'élevage canin à la retraite du papa, titulaire d'un certificat de capacité à l'élevage et d'un diplôme d'auxiliaire vétérinaire mais aussi titulaire d'un BTS commercial, forte d'une expérience commerciale de responsable de magasin dans plusieurs enseignes),
- Magasin située en centre-ville du Havre, dans un quartier très commerçant,
- Magasin très connu des Havrais,
- Clientèle encartée important : 3433 clients,
- Assortiment moyennement large et d'une profondeur variable en fonction des sous-familles
- Produits originaux (pulls, peignoirs, gilets de sauvetage, vestes rafraichissantes, tapis rafraichissants, jeux d'occupation) à des prix accessibles,
- Entreprise en perpétuelle évolution : site, click-and-collect, MDD,
- Chiffre d'affaires en croissance.

Les faiblesses de l'entreprise :

- Panier moyen peu élevé : 34,60 euros
- Boutique de petite surface (30 m2)

- Entrepreneuse seule pour gérer la boutique, le site, créer les produits de la MDD, faire la communication...
- Boutique indépendante, très spécialisée, dans un marché très fortement intégré
- Entreprise endettée et avec une performance économique en diminution (-102 % de résultat net).

Synthèse : Une (petite) entreprise indépendante qui présente de réelles forces (très souvent liées à Laura CATALDI) mais qui opère sur un marché très concurrentiel où les entreprises sont plutôt de taille importante avec une capacité d'endettement réduite.

II – PROPOSITION DU PLAN D' ACTIONS

Le modèle actuel de l'entreprise :

Une boutique indépendante, de très petite surface, proposant uniquement des produits canins, originaux à des prix accessibles, dans un lieu se voulant être (avant tout ?) un lieu de convivialité.

Nécessité de s'interroger sur le modèle de l'entreprise et sur les actions à mettre en place pour assurer la pérennité de l'entreprise.

Les actions envisageables :

Retravailler l'assortiment :

- Élargir l'assortiment pour proposer des produits destinés aux chats (élargissement de la cible mais sortie de la zone de compétence de Laura CATALDI),
- Proposer plus de profondeur en développant le nombre de références sur certaines familles (ex : sweats, pulls, manteaux, peignoir, gilet de sauvetage, produits rafraichissants) (plus grand choix pour la clientèle d'où un renforcement de l'image de spécialiste mais limite posée par la petitesse du magasin),
- Monter en gamme en référencant des marques plus prestigieuses (réponse à une tendance lourde du marché mais éloignement du modèle initial de l'entreprise qui proposait des prix accessibles) ou des marques très tendance (ex : Héroé qui propose des accessoires canins fabriqués à partir de produits recyclés, chien-chien qui ne vend que des produits en corde fabriqués à la main, Little Beast qui habille les chiens de produits très colorés, Klep's, La patte de chien...),
- Abandonner ou développer la MDD (possibilité de développer des gammes de produits très originales puisque inédites en réelle adéquation avec la demande de la clientèle locale mais limite posée par le temps nécessaire à la conception, la production, le risque d'invendus...).

Repenser la distribution :

- Se recentrer sur la distribution physique en ne proposant qu'un site vitrine (un gain de temps sur la mise à jour du site et la préparation des commandes mais sans doute un risque d'incompréhension voire une perte de clients habitués à commander en ligne ou éloignés du Havre),
- Combiner distribution physique et distribution virtuelle (mais sans doute nécessité de confier la gestion et l'exploitation du site à une tierce personne),
- Développer l'esprit « concept-store » en développant l'idée de lieu de vie convivial (bar à chien, salon de détente, espace chiens (proposition qui permet de développer la convivialité et donne une image forte et différenciatrice de l'enseigne mais nécessité de déménager la boutique dans des locaux beaucoup plus grand).

Optimiser la communication : Créer du lien et renforcer l'esprit communautaire

- Organiser des événements et des ateliers au sein de la boutique
- Perpétuer la communication sur les réseaux sociaux en développant des partenariats avec des influenceurs ou des éleveurs locaux

Suggestions d'études visant à optimiser la prise de décision :

Les choix des actions à mettre en place reposent sur :

- Les résultats des études réalisées
- Le choix du modèle d'entreprise retenu
- Les moyens financiers nécessaires à la mise en œuvre des actions retenues.

EPREUVE : OPTION D

SUJETS PROPOSÉS

Un sujet a été proposé à 1 personne candidate. L'intitulé de ce sujet et des pistes d'exploitation sont fournis infra.

STATISTIQUES

Nombre de candidats interrogés	1
Moyenne	15
Écart type	
Note minimale	15
Note maximale	15
Répartition des notes en effectifs	
Inférieures à 5	0
Comprises entre 5 et moins de 10	0
Comprises entre 10 et moins de 14	0
Égales ou supérieures à 14	1

COMMENTAIRES SUR LE TRAITEMENT DES SUJETS PAR LES PERSONNES CANDIDATES OBSERVATIONS SUR LE FOND

Le programme de l'option D comporte deux grandes dimensions : une technique et une organisationnelle et managériale. Le jury saura valoriser des candidats plus à l'aise sur une dimension que sur l'autre.

Le jury rappelle aux personnes candidates la nécessité de structurer leur présentation autour d'une problématique précisée clairement. Le sujet appelait à l'articulation des diverses dimensions d'une problématique liée à une entreprise en phase de croissance et confrontée à de nouvelles opportunités et risques liés aux technologies qui apparaissent dans son environnement.

La capacité des personnes candidates à argumenter est un élément important de leur évaluation. Le jury apprécie les références théoriques pertinentes dans le cadre du sujet.

Même si le programme est large, certaines notions fondamentales sont parfois insuffisamment maîtrisées. Toutefois l'option D a cette spécificité de ne pas se cantonner à des sujets techniques, et d'approcher les systèmes d'information dans leur ensemble, en les reliant à des enjeux organisationnels et managériaux. L'étendue du programme ne doit ainsi pas décourager les candidats sur l'option D, qui ont vocation à enseigner tant, par exemple dans des programmes plus

orientés vers les dimensions techniques du SI (ex : BTS SIO) ou dans des programmes qui valorisent plutôt les dimensions managériales et organisationnelles du SI (ex : DCG).

Ainsi, si certaines personnes candidates peuvent effectivement montrer une appétence plus marquée pour la dimension technique d'une part, ou les dimensions managériales et organisationnelles d'autre part, le jury valorise la transversalité des perspectives ainsi que la capacité à porter un regard réflexif et distancié sur la pratique du management des systèmes d'information dans les organisations. Les personnes candidates doivent ainsi démontrer une bonne compréhension de l'articulation entre les dimensions techniques, organisationnelles, managériales du SI. Pour ce faire, la préparation des personnes candidates gagne à être appuyée par un travail en profondeur de ressources clés (ouvrages de référence de cours, cas, articles académiques) en Management des systèmes d'information, parmi celles indiquées sur les rapports.

OBSERVATIONS SUR LA FORME

Les personnes candidates font l'effort de préparer des diapositives globalement claires et lisibles. Attention aux quelques diapositives qui pourraient avoir un mauvais rendu à la présentation (police d'écriture, contraste des couleurs, ...). Le jury apprécie l'effort de conception des présentations, aux problématiques originales et structurantes.

Si les personnes candidates n'ont pas le temps d'aborder certains aspects du sujet, alors le jury tend à les questionner sur les parties du sujet non abordées. Il est également possible pour les personnes candidates d'évoquer des notions et de proposer d'y revenir à l'issue de la présentation, lors des échanges avec le jury.

Le jury invite les personnes candidates à formuler des hypothèses pour répondre aux incertitudes inhérentes à un sujet inspiré d'un cas réel. Selon le jury, cette compétence appuie les efforts de démonstration et facilite le dialogue avec les personnes candidates.

Le respect du temps imparti pour la présentation reste un élément important de la notation. En effet, il est nécessaire de disposer de suffisamment de temps pour engager un dialogue avec le jury sur la présentation et le sujet.

CONSEILS AUX CANDIDATES ET AUX CANDIDATS

Sur le fond, le jury conseille aux personnes candidates :

- de structurer l'introduction de façon à définir les notions clés abordées dans le sujet, de contextualiser le sujet et énoncer une problématique claire à laquelle le candidat répond ;
- de mettre en lumière les dimensions à la fois technique, organisationnelle et managériale de la situation étudiée. Comme l'année dernière, les aspects organisationnels et managériaux concrets restent insuffisamment abordés. Pour rappel, il n'est pas pertinent par exemple que la dimension organisationnelle du sujet ne soit abordée qu'au travers de la théorie uniquement. Plutôt, la dimension organisationnelle du sujet peut être éclairée par la transposition d'une théorie à la situation concrète étudiée;
- de privilégier une approche transverse et systémique du sujet. Concrètement, cela veut dire que le jury invite les personnes candidates à mettre en perspective i) les divers processus métiers, ii) les dimensions techniques du SI (système, réseaux, développement, analyse base de données, architecture de programmation, sécurité) ainsi que iii) ses dimensions

managériales (gestion de projet, conduite du changement, transformation digitale), iv) organisationnelles et v) juridiques le cas échéant ;

- d'articuler les interdépendances. Les difficultés techniques peuvent impacter le calendrier d'un projet et son accomplissement. Réciproquement, la gouvernance d'un projet peut influencer la qualité des rendus ou laisser moins de temps aux membres du projet SI de répondre aux enjeux techniques. Ces interdépendances sont parfois mises de côté dans les exposés;
- d'argumenter de manière circonstanciée les notions convoquées lors du déroulement de l'oral ;

Concernant la préparation:

- comme l'année dernière, le jury conseille aux personnes candidates d'approfondir les éléments du programme plutôt que de se fonder sur des fiches de synthèse. Le jury note que les présentations survolent certains points importants qui dès lors ne semblent pas maîtrisés. Les préparateurs sont encouragés à s'appuyer sur les ressources et ouvrages (manuels de cours et de cas d'études) dans le domaine du « management des systèmes d'information » en vue de leur préparation.
- Une maîtrise des concepts liés au système d'information évoqués dans les programmes des diplômes tels que le BTS SIO, DCG/DSCG est attendue.
- préparer l'épreuve en réfléchissant aux interdépendances entre les diverses dimensions du système d'information (technique, processuelle, organisationnelle, managériale, etc.). L'appréhension systémique des sujets et des problématiques reste une grande valeur ajoutée de l'épreuve. Cette préparation peut aider les personnes candidates à expliquer leur choix de se concentrer sur une problématique transversale précise. Dans le sujet Cave-House, par exemple, de nombreuses thématiques transverses (que l'on retrouve dans le programme) peuvent servir de fil conducteur (voir plus bas) ;

Dans la forme, le jury conseille aux personnes candidates :

- De produire des diapositives et des schémas originaux, à la lumière du cas. La réutilisation de schémas génériques s'avère problématique car ils ne sont pas clairement reliés au sujet. A contrario, des supports personnels qui viennent appuyer l'analyse du cas d'étude aident les personnes candidates à dialoguer avec le jury ;
- de veiller à l'équilibre entre théorie et pratique dans l'exposé, et s'assurer de reprendre les éléments concrets du contexte du cas au début de la présentation ; Le cas d'étude ne doit pas servir de prétexte pour introduire une discussion exclusivement théorique / conceptuelle sur des phénomènes généraux éloignés de la problématique du cas.
- de fournir des précisions techniques (modélisation des données, extraits de code, propositions d'architectures applicatives, schémas réseaux, etc.) afin de faciliter l'entretien avec le jury à l'issue de l'exposé ;
- de reformuler les questions - si nécessaire - pour faciliter la discussion avec le jury et d'explicitier les hypothèses retenues dans l'analyse du cas.

Il convient de préciser que les questions énoncées dans le sujet visent à faciliter la compréhension et à guider la structuration de la réflexion des personnes candidates, sans prétention à l'exhaustivité. Il n'est pas attendu une réponse segmentée par question, à la différence de l'agrégation externe, mais plutôt une analyse transversale et cohérente de la problématique dans son ensemble.

EXEMPLE DE SUJET

Cave-House

En 2022, les conditions climatiques ont permis à de nombreux viticulteurs bourguignons d'avoir une

production conséquente, à l'image de la famille de vignerons Thiori propriétaire de l'exploitation « Vins Thiori » qui, cette année-là, a connu une forte production de vin blanc. Afin d'être en mesure de stocker son surplus de production de bouteilles dans des conditions de conservation adaptées, elle a dû faire appel à des caves de particuliers. C'est ainsi que lui est venue l'idée de proposer un service de location de caves pour héberger des bouteilles de vins d'autres viticulteurs.

En 2022, afin de répondre à ces ambitions, les Vins Thiori ont recruté Monsieur DURAND, un ancien commercial bourguignon négociant en vins, féru de technologies de l'information, en tant que directeur de la nouvelle division « innovation » des Vins Thiori. A ce titre, Monsieur Durand est également en charge du développement de la filiale Cave-House, prestataire de services de stockage de bouteilles de vins dans des caves. Au-delà du stockage, Cave-House garantit à ses clients des conditions optimales de conservation et un entreposage sécurisé qui prévoit le respect des critères suivants :

- Une température constante à 12° ;
- Une hygrométrie régulée à 80% d'humidité ;
- Un renouvellement de l'air ;
- Aucune nuisance sonore ni vibration ;
- Conditionnement à l'abri de la lumière ;

La société s'emploie au quotidien à offrir à ses clients un accompagnement du meilleur niveau, qu'ils soient hôteliers, restaurateurs ou tout simplement particuliers, en garantissant un espace sécurisé, sous vidéo surveillance 24h/24. Ses caves sont situées dans la région Bourgogne-France-Comté. A terme, l'entreprise prévoit d'ouvrir des caves dans les dix-sept régions viticoles de France.

Les clients auront le choix entre trois formules d'abonnement : Basique, Avantage+ ou Premium. Ces formules présentent des niveaux de service et de fonctionnalités croissants s'agissant du stockage des bouteilles, le suivi de leur conservation et les alertes, l'historique et les fonctionnalités d'analyse proposés, le niveau de support client. Ces fonctionnalités auront des incidences sur le système d'information. En effet, Monsieur Durand, a par exemple évoqué la mise en place d'une base de données évolutive pour en assurer une infrastructure scalable sur les plans du stockage et de l'analyse des données ; une intégration forte avec un système avancé de capteurs permettant de mesurer des paramètres environnementaux (hygrométrie, température, luminosité, etc.) dans une démarche *Internet of things* (IOT) ; un système d'alertes fondé sur l'intelligence artificielle, capable de formuler des recommandations en fonction des caractéristiques des vins ; des services personnalisés pour optimiser la gestion des caves et offrir des recommandations, notamment aux restaurateurs.

En pratique, l'abonnement souscrit donne accès à un espace sécurisé en ligne nommé "Cave-House" qui permet au client de gérer son livre de cave (l'inventaire détaillé des vins présents dans les caves). Ce dernier permet d'avoir un inventaire exhaustif et en temps réel des bouteilles entreposées dans la cave, de suivre la maturité des vins, de gérer les dépôts et retraits des bouteilles, de demander une livraison, de suivre la cote des bouteilles selon le niveau de service souscrit. Cave-House assure en outre un service de livraison à domicile et propose un service de retrait directement à la cave.

Si Cave-House répond à des besoins réels pour les viticulteurs, l'entreprise se rend compte qu'elle doit encore développer de nombreuses compétences pour perfectionner son modèle et anticiper la montée en charge avec un déploiement de l'activité sur l'ensemble du territoire national, soit les 17 Régions viticoles de France. L'entreprise souhaite en effet :

- Améliorer l'intégration de son SI sur les différentes fonctions prises en charge.
- Automatiser davantage le service de stockage dans les caves avec différents dispositifs de traçabilité et d'identification des bouteilles,

- Proposer une offre toujours plus proche de ses clients grâce à une approche de plateforme, de type « Marketplace », facilitant l'accès à une large gamme de produits et services personnalisés. En amont, il s'agit de permettre à de nouveaux prestataires de services de caves de proposer des espaces de stockage, correspondant aux critères (conservation, intégration des processus, sécurité) définis par Cave-House, sur l'ensemble du territoire national. En aval, il s'agit d'offrir des services à valeur ajoutée à ces prestataires en vue d'une meilleure gestion de la conservation des bouteilles (options de la vinification et de la maturation des vins grâce à une rotation des stocks, etc.), et de la distribution de ces dernières (incluant options de transport, assurance, consultation des stocks en fonction des caves) venant appuyer une approche Business-to-consumers (B2C).

En outre, Cave-House souhaite mettre en œuvre un suivi précis de l'activité via la collecte et l'analyse de données de bout en bout, aux différentes étapes de la fabrication des vins à leur distribution.

L'entreprise dispose aujourd'hui d'un SI développé initialement pour permettre à Cave-House d'opérer essentiellement en Bourgogne. Le SI est relativement simple et efficace mais surtout vieillissant, voire dépassé du point de vue du gérant, au regard de la volonté d'expansion de l'activité. En effet, le SI repose essentiellement sur des outils tels que des tableurs ou des ERP locaux qui permettent de traiter des informations collectées à partir d'un site Internet, non intégré aux outils internes. Ces outils permettent une gestion élémentaire des bouteilles stockées, des arrivées et des sorties mais sont peu interconnectés, ce qui limite la réactivité et la coordination entre les différentes fonctions (logistique entrante-sortante, contrôle des accès, etc.). De plus, l'entrée manuelle des données engendre des risques d'erreurs qui, même si ces dernières sont relativement rares aujourd'hui, iront croissant avec l'augmentation de l'activité.

Bien au fait des développements toujours plus rapides des technologies de l'information, l'entreprise se questionne ainsi sur la modernisation de son SI, incluant éventuellement la migration vers une plateforme cloud, le recours à des technologies d'identification et de traçabilité plus sophistiquées, voire sur le recours à l'intelligence artificielle afin d'améliorer la performance d'ensemble de l'entreprise et sa capacité à répondre à une demande qui évolue. Le site Internet envisagé prendrait une forme similaire à celle indiquée en Annexe 1, l'application mobile reste encore totalement à réfléchir. Le SI projeté est présenté en Annexe 2.

Production attendue

À partir des éléments de contexte, des annexes et des besoins exprimés, vous devez procéder à une analyse structurée du cas, tout en proposant une solution viable et en mettant en évidence. Le traitement de tout ou partie des points suivants permettra de guider l'analyse et l'argumentation.

1. L'approche de plateforme et l'ouverture au Business to Consumers (B2C) :

- a. Les enjeux organisationnels, managériaux et techniques autour du Système d'Information (SI) à prendre en compte pour la mise en œuvre d'une démarche de plateforme et l'ouverture au B2C.
- b. Quel(s) conseil(s) et quelle organisation pour la gestion du projet de développement d'une stratégie « Marketplace » amont (fournisseurs) et aval du point de vue du SI ?
- c. L'ouverture au B2C représentant l'occasion de repenser le SI de manière plus globale, quel(s) ajustement(s) pourriez-vous proposer dans la politique d'externalisation de l'entreprise ?
- d. Comment les effets de réseau sont-ils susceptibles d'influencer la croissance et la compétitivité de Cave-House, tant en B2B qu'en B2C ? quels sont les défis associés à l'exploitation de ces effets dans un tel modèle ?
- e. Quels indicateurs clés de performance (KPI) seraient pertinents pour évaluer l'efficacité d'un système d'information et des services proposés par Cave-House ?

- f. Quels services à valeur ajoutée pourraient être proposés aux prestataires de services pour améliorer la gestion de la conservation et de la distribution des produits ?

2. La démarche d'analyse des données

- a. Proposer un modèle de données cohérent pour supporter l'activité de l'entreprise (on demande l'intégralité du modèle de données de l'entreprise).
- b. Quels sont les défis techniques liés à l'intégration de capteurs IoT pour la collecte de données environnementales, et comment gérer l'afflux de données générées par ces capteurs ?
- c. Quels critères devraient être considérés pour choisir et mettre en place une base de données évolutive, capable de supporter la croissance des données, et dans quelle mesure une base de données non relationnelle pourrait-elle répondre aux besoins de l'organisation ?
- d. Proposer des solutions permettant :
 - De générer un état à deux dimensions contenant le nombre d'entrée et de sortie de bouteilles dans les caves par région.
 - D'indiquer automatiquement le nombre d'emplacements vides dès qu'une bouteille est déposée ou récupérée.
- e. Quel sens prendrait une démarche d'analyse des données et de déploiement de dispositifs d'intelligence artificielle (IA) pour l'entreprise en termes opérationnels comme stratégiques ?

3. L'architecture système et réseau :

- a. Proposer un schéma réseau et les préconisations techniques associées afin de permettre à Cave-House d'avoir une infrastructure répondant aux enjeux du SI tout en prenant en compte des critères de disponibilité, sécurité et de scalabilité.
- b. Evaluer les avantages et les défis d'une migration vers le cloud pour Cave-House, et quels critères prendre en compte pour le choix d'une solution cloud adaptée ?
- c. Quelles mesures de sécurité devraient être mises en place pour protéger les données des clients et des produits stockés, tout en assurant la conformité aux réglementations en vigueur concernant la protection des données personnelles ?

4. Programmation du site

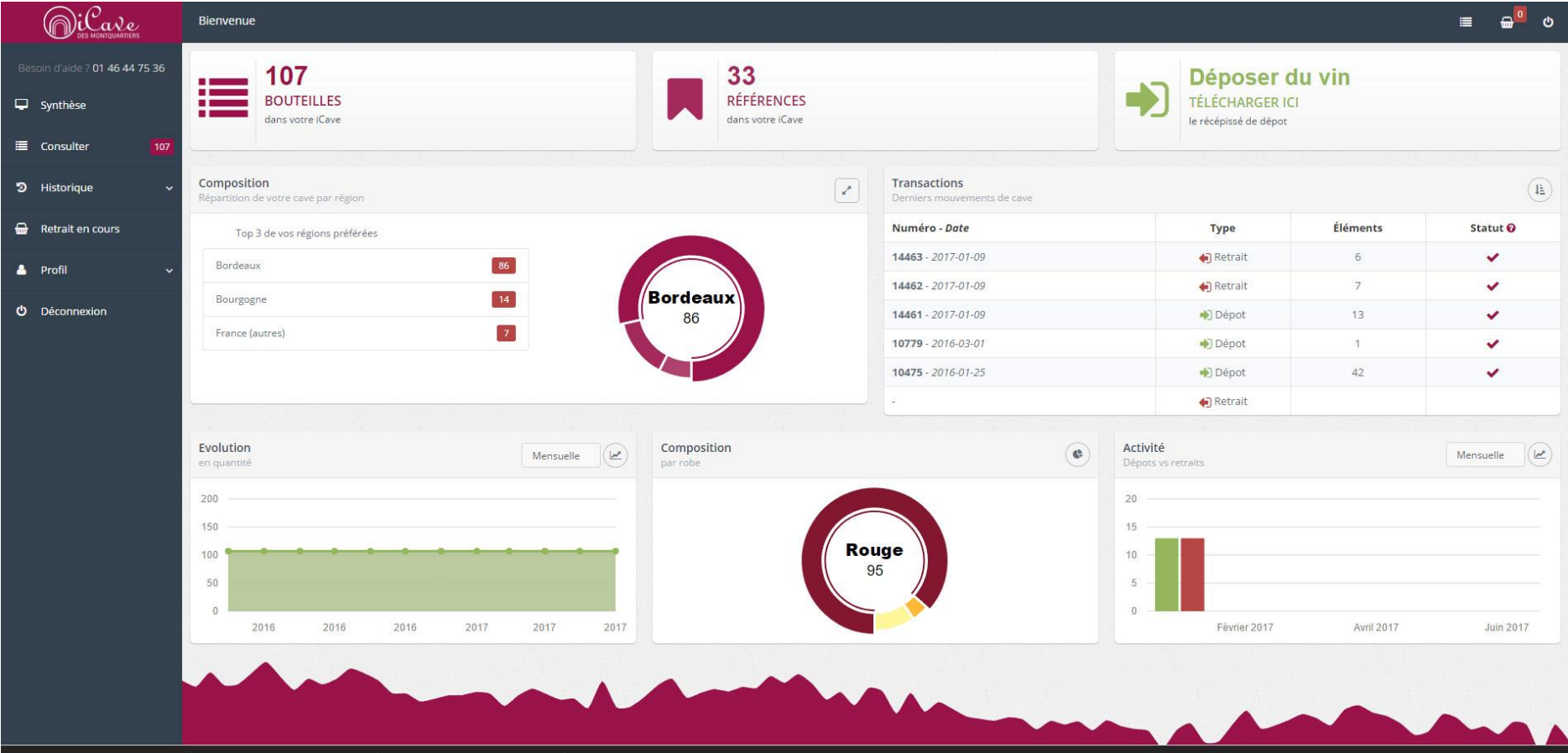
- a. Comment concevoir un site web / application mobile qui offre une expérience utilisateur fluide et intuitive pour la gestion des caves et des bouteilles tout en optimisant les coûts de développement ?
- b. Quelles fonctionnalités seraient essentielles pour répondre aux besoins des différents types de clients (particuliers, restaurateurs, hôteliers) ?
- c. Proposer une architecture applicative pour répondre à au moins 2 fonctionnalités. Vous fournirez des extraits de code applicatif.
- d. Comment l'automatisation et la traçabilité peuvent-elles améliorer l'efficacité opérationnelle chez Cave-House ? Quels dispositifs et/ou technologies pourraient être mis en place ?

Liste des annexes :

Annexe 1 : Copie d'écran du site de Cave-House

Annexe 2 : Infrastructure liée à l'hébergement du siège Cave-House

Annexe 1 – copies d'écran du site de Cave-House



Mon retrait en cours

1 - Sélection
des vins à retirer

2 - Mode
de récupération

3 - Jour et heure
souhaités

4 - Confirmation
de sortie de cave

1 - Je choisis mes flacons

Vider

Voir 10 références par page

Recherche : mots-clé...

Robe	Mil	Nom	Format	Qté	Actions
	1975	Saint-Julien, Gruaud Larose SA Château Gruaud Larose	 75 cl	1	

1 à 1 sur 1 références

Précédent 1 Suivant

Précédent

Suivant

STOCKAGE
75 BOUTEILLES

MOUVEMENTS
6 BOUTEILLES

TYPE DE RETRAIT
EN CAVE

18.75 €/MOIS

PRIX DU STOCKAGE 18.75 € + PRIX DES RETRAITS GRATUIT

VOIR LES OFFRES OU FAIRE UNE NOUVELLE SIMULATION

S'INSCRIRE MAINTENANT

Annexe 2 : Infrastructure liée à l'hébergement du siège Cave-House

L'architecture du système d'information de Cave-House repose sur un hébergement *onpremise* au niveau du siège de l'entreprise, comportant notamment les services classiques de gestion de parc informatique avec un système d'authentification centralisé, un système de supervision SI, un service de *versionning* et serveurs web pour l'hébergement du site et de l'API.

L'ensemble des caves est équipé de plusieurs systèmes de contrôle, dont les données sont transmises via des appels à l'API hébergée sur l'un des serveurs web

- Un système de mesure qui transmet à l'«API Capteurs » les différents mouvements de température, hygrométrie, ... ;
- Un système de télésurveillance ;
- Un système de supervision des capteurs afin d'être alerté d'un dysfonctionnement ;

L'entreprise s'interroge sur la disponibilité, la sécurité et la scalabilité de son infrastructure afin de répondre à la montée en charge à prévoir sur l'ensemble des régions.

ÉLÉMENTS INDICATIFS DE TRAITEMENT DU SUJET

Le sujet portait sur la transformation d'une entreprise viticole bourguignonne, Cave-House, qui souhaite faire évoluer son modèle d'affaires vers une approche de plateforme B2C et moderniser son système d'information pour accompagner sa stratégie d'expansion nationale.

Le cas abordait quatre dimensions principales étroitement liées :

- **L'évolution stratégique vers un modèle de plateforme et l'ouverture au B2C** impliquant des enjeux de gouvernance, d'externalisation et d'exploitation des effets de réseau. La transformation du modèle d'affaires nécessitait une réflexion sur les KPI pertinents et les services à valeur ajoutée à développer pour les différentes parties prenantes.
- **L'analyse et la gestion avancée des données**, modélisation transverse avec un point plus précis sur la modélisation conceptuelle d'une base de données adaptée aux nouveaux besoins (relationnel, non relationnel ?), l'intégration de dispositifs IoT pour la collecte de données environnementales, et l'exploitation potentielle de l'intelligence artificielle pour optimiser la gestion des stocks et la qualité de service.
- **L'évolution de l'architecture système et réseau** pour assurer la disponibilité, la sécurité et la scalabilité de l'infrastructure, notamment à travers une réflexion sur la migration cloud et la mise en conformité des dispositifs de sécurité avec la réglementation en vigueur.
- **Le développement applicatif**, usage d'API, de framework, développement d'interfaces utilisateurs (web et mobile) répondant aux besoins spécifiques des différents types de clients.

Le sujet permettait aux candidats de mettre en évidence leurs compétences techniques et analytiques dans des domaines variés allant de la modélisation de données à l'architecture réseau, en passant par la gouvernance SI et la conduite du changement. Ainsi, par exemple, il nous semble que la problématique de l'internalisation du S.I. pouvait amener la personne candidate à construire un exposé structuré abordant aussi bien des aspects très techniques du développement ou des réseaux, que des aspects plus humains ou organisationnels et managériaux évoqués plus haut. Ces thématiques peuvent ainsi s'inscrire dans le champ de la gouvernance du système d'information.

Les éléments fournis dans le sujet permettaient d'analyser la situation existante et d'envisager des évolutions substantielles de l'infrastructure et des applications. Le candidat pouvait également proposer une refonte des interfaces présentées en annexe, pour améliorer l'expérience utilisateur, d'imaginer tout ou partie de l'infrastructure système et réseau ou encore suggérer des technologies spécifiques (ex : pour la traçabilité des bouteilles RFID, QR code et l'analyse prédictive de la maturation des vins, ...).

Au-delà des aspects techniques, le sujet invitait à une réflexion sur les dimensions managériales et organisationnelles liées à la conduite de cette transformation numérique, notamment en termes de gestion du changement, de ces outils, d'acquisition de nouvelles compétences, de la formation des équipes, de l'adaptation des stratégies de communication interne et externe, et de l'alignement des objectifs de l'entreprise avec les nouvelles capacités technologiques.

Il était possible d'élaborer une problématique transverse, comme par exemple : "Comment faire évoluer le système d'information de Cave-House pour soutenir sa transformation en plateforme B2C tout en garantissant la qualité de service, la sécurité des données et la scalabilité de l'infrastructure ?

Bibliographie et webliographie (non exhaustive)

2. Les ressources CERTA.
3. Programme et guide d'accompagnement du BTS SIO, de l'UE8 du DCG (Système d'information de gestion), de l'UE5 du DSCG (Management des Systèmes d'Information).
4. Les guides et livre blanc de l'ANSSI.
5. Systèmes d'information et management (8ème édition), Robert Reix, Bernard Fallery, Michel Kalika, Jean-Loup Richet, Frantz Rowe, Juin 2023, Editions Vuibert.

6. Walsh, I., Kalika, M. et Dominguez-Péry, C. (dir.) (2018). Les Grands Auteurs en Systèmes d'information. EMS Éditions.
7. Cas en management des systèmes d'information études de cas, DSCG5, Godé, Cécile, Bidan, Marc, 2020, Editions EMS, Management & Société
8. Management des Systèmes d'information (16e édition), Laudon & Laudon, 2020, Pearson Editions

SUJET

Présentation de l'entreprise

L'entreprise française Maison du Jouet a été créée il y a 15 ans. Elle possède 50 magasins en France et une dizaine en Belgique, au Luxembourg et en Suisse.

L'entreprise spécialisée dans la vente de jouets est en pleine expansion, avec une augmentation de ses points de vente physiques ainsi qu'une montée en puissance de son activité e-commerce.

Maison du Jouet a développé une activité e-commerce qui connaît une très forte croissance de près de 30 % par an depuis deux ans. Plus de la moitié des commandes e-commerce sont passées entre octobre et décembre. Cette activité est venue petit à petit s'ajouter à l'activité traditionnelle de vente en magasin par nécessité, sans réelle réflexion stratégique en termes de pilotage des flux.

Une organisation logistique et transport à repenser

Vous êtes membre du groupe chargé du projet de refonte de l'organisation logistique, transport et des procédures d'importation. Votre rôle est d'amener votre expertise sur les trois points suivants :

1. **Revoir l'organisation des entrepôts.**
2. **Rationaliser le plan de transport dans son ensemble.**
3. **Résoudre les difficultés de livraison à Paris lors de la période de Noël.**

Il était attendu des candidats quatre compétences majeures :

- Réaliser un diagnostic, c'est-à-dire s'appropriier le contexte dans lequel une organisation évolue et confronter celui-ci aux caractéristiques de cette dernière ;
- Formuler des propositions cohérentes et argumentées ;
- Maîtriser le socle de connaissances attendues au concours de l'agrégation interne, en proposant des réponses structurées et argumentées ;
- Écouter et comprendre les questions et être capable d'y répondre.

STATISTIQUES

Nombre de candidats	6
Moyenne	9.4
Écart type	?
Note minimale	3
Note maximale	17

Inférieures à 5	1
Comprises entre 5 et moins de 10	2
Comprises entre 10 et moins de 14	1
Égales ou supérieures à 14	1

COMMENTAIRES SUR LE TRAITEMENT DU SUJET PAR LES PERSONNES CANDIDATES

Les personnes candidates ayant obtenu les meilleures notes ont adopté la position d'expert-conseil, indiquée dans le sujet jusqu'au terme du dialogue avec le jury. La bonne compréhension de la situation proposée, de ses composantes techniques comme stratégiques leur ont permis d'engager une démarche professionnelle centrée sur la préparation de solutions présentées clairement, argumentées et défendues. En revanche pour d'autres, la non-maîtrise du cas et des techniques à utiliser pour le traiter ont constitué des difficultés rapidement perçues par le jury lors de l'exposé comme pendant les échanges, et s'est traduit par des contre-performances.

Le jury accorde une importance particulière à la capacité des personnes candidates à mener un raisonnement rigoureux, clair et argumenté et à apporter des réponses convaincantes et étayées lors des échanges avec le jury.

Le sujet aborde la question du développement du e-commerce et les changements que cela engendre pour l'organisation logistique. Les personnes candidates n'ont pas défini les caractéristiques de la logistique du e-commerce. Nous les encourageons à traiter dès l'introduction les enjeux du sujet.

Nous attirons leur attention sur le fait que plusieurs candidat(e)s n'ont pas traité l'ensemble des questions.

Globalement les annexes ont été sous-exploitées.

Exemple 1.

Grâce aux annexes, les personnes candidates ont la possibilité d'évaluer les coûts actuels de transport et logistique. De plus il est possible de chiffrer les économies réalisables en fonction des réponses aux appels d'offre, sur les transports amont et aval grâce aux tarifs fournis. Les personnes candidates n'ont très que partiellement essayé de chiffrer ces économies.

Exemple 2.

En s'appuyant sur l'annexe 6, les personnes candidats peuvent transposer l'organisation logistique présentée au cas des flux parisiens de la Maison du Jouet, en l'ajustant aux spécificités de l'entreprise et des produits, des volumes de flux à traiter.

De plus, la plupart des personnes interrogées n'ont pas pris de note pendant les questions. Il est recommandé le faire, surtout si l'un des membres du jury pose plusieurs questions à la suite.

Les diapositives doivent être davantage travaillées tant sur le visuel que sur les fautes d'orthographe qui sont trop nombreuses, ce qui est inacceptable à ce niveau de recrutement. La présentation doit suivre un fil conducteur logique, avec un enchaînement fluide et une explication claire de l'idée

principale sur chaque diapositive. Le support doit vraiment accompagner le discours. Ces éléments sont essentiels pour maintenir l'attention de l'auditoire.

CONSEILS AUX PERSONNES CANDIDATES

Quel que soit le sujet, la personne candidate est placée en situation d'expert-conseil qui doit proposer des solutions. Elle dispose d'un contexte professionnel avec de nombreuses contraintes et doit construire une solution opérationnelle, rigoureuse et argumentée. Elle doit endosser cette posture et s'exprimer en conséquence.

Pour cela la personne candidate doit tout d'abord comprendre la situation proposée de façon à identifier le périmètre de sa proposition, laissant éventuellement de côté des domaines jugés annexes. La démonstration de la faisabilité des opérations envisagées est incontournable. Elle implique à la fois une totale maîtrise des méthodes, techniques et réglementations du domaine, ainsi qu'une grande lucidité dans l'évaluation des marges de manœuvres permettant ultérieurement de dialoguer avec le jury.

Les quatre heures de préparation en loge doivent être soigneusement gérées de façon à prendre en main rapidement le cas, en comprendre les objectifs, structurer et détailler une solution, mais également construire une présentation orale argumentée qui réponde aux objectifs/questions du sujet. La personne candidate ne doit pas hésiter à faire des choix si elle le juge opportun, en se concentrant sur les éléments de méthode qui évitent de se perdre dans les détails et dans la manipulation de données chiffrées parfois nombreuses. La préparation d'un diaporama ne doit pas consommer trop de temps. Cet outil visuel soutenant la structure du propos et explicitant les parties les plus techniques ou quantitatives, sans l'enfermer ou limiter son expression doit être de qualité.

Le jury apprécie des références sur l'actualité du secteur, en effet, une veille régulière sur **les évolutions économiques, réglementaires et technologiques** est indispensable.

Il est attendu une présentation orale convaincante, c'est-à-dire clairement exposée, mettant en avant les éléments essentiels à la compréhension de la solution, persuasive et dynamique dans les arguments comme dans l'expression et le ton utilisés. Les compétences de communication du professeur et de l'expert se combinent alors utilement. Les 20 minutes de dialogue avec le jury impliquent une forte réactivité des candidat(e)s qui doivent comprendre les questions et y répondre en remettant éventuellement en cause leur argumentation initiale. Une capacité à l'autoévaluation critique permet alors de rebondir positivement en développant à chaud de nouvelles possibilités. Cela n'enlève rien à l'assertivité attendue dans la présentation initiale de ses arguments.

Le jury est parfaitement conscient du stress inhérent à cet exercice.

Dans les échanges le jury est sensible à l'humilité et l'honnêteté des personnes candidates, qualité importante d'un enseignant.

Maison du jouet

Présentation de l'entreprise

L'entreprise française Maison du Jouet a été créée il y a 15 ans. Elle possède 50 magasins en France et une dizaine en Belgique, au Luxembourg et en Suisse.

L'entreprise spécialisée dans la vente de jouets est en pleine expansion, avec une augmentation de ses points de vente physiques ainsi qu'une montée en puissance de son activité e-commerce.

Les magasins sont généralement implantés en périphérie des villes, avec une spécificité pour les grandes villes (Paris, Lyon et Marseille) où la majorité des points de ventes se situent en centre-ville. Ils comptent jusqu'à 5 000 références réparties en quatre univers : jouet en bois, musiques sons et images, activités créatives et manuelles, jouets 1^{er} âge.

L'activité magasin est en croissance de 15 % par an depuis 5 ans.

« En plus de servir cette activité, elle dessert les particuliers via son activité e-commerce, devenue stratégique il faut l'avouer ! »

Maison du Jouet a développé une activité e-commerce qui connaît une très forte croissance de près de 30 % par an depuis deux ans. Plus de la moitié des commandes e-commerce sont passées entre octobre et décembre. Cette activité est venue petit à petit s'ajouter à l'activité traditionnelle de vente en magasin par nécessité, sans réelle réflexion stratégique en termes de pilotage des flux.

Ainsi pour les ventes en e-commerce, trois modes de pilotage des flux coexistent :

- Pilotage sur stock : gamme disponible dans les entrepôts de Maison du Jouet, ce qui garantit un court délai de livraison au client ;
- Pilotage en flux tendu : les approvisionnements auprès des fournisseurs sont déclenchés sur commande client, puis les flux transitent par un entrepôt Maison du jouet ;
- Pilotage décentralisé : Maison du jouet organise depuis un an des ventes privées selon une organisation en *dropshipping* (expédition directe) avec ses fournisseurs.

De plus, les canaux physique et numérique ne se croisent pas chez Maison du Jouet. L'enseigne est en retard par rapport aux pratiques actuelles des distributeurs en matière d'omnicanalité.

L'essentiel des livraisons aux clients est effectué par relais colis. Le taux de service de Maison du jouet est bas, autour de 75 %, les erreurs de commande et les retards d'expéditions étant fréquents.

Consciente de cet enjeu, elle prévoit d'ailleurs de lancer le *click and collect* (retrait en magasin) dans le courant de l'année.

Les flux d'approvisionnement de Maison du Jouet

Les flux sont répartis en deux types :

- Flux hors Europe :

Les jouets venant de Chine sont commandés plus d'un an à l'avance auprès de 2 grands fabricants. Ils sont importés via le port maritime de Marseille Fos. Ainsi Maison du jouet reçoit plus de 980 conteneurs par an. Les ventes se font FCA port maritime Chine. En moyenne les droits de douanes sur les jouets s'élèvent à 5 % de la valeur en douane et subissent une TVA au taux normal.

Le dédouanement, le dépotage des conteneurs et les livraisons aux entrepôts sont confiés à de grands opérateurs comme XPO, Geodis, etc.

Les jouets sont stockés dans 12 entrepôts régionaux qui couvrent toute la France et qui livrent ensuite les magasins par des transporteurs locaux. Ces entrepôts, désuets, non adaptés à la croissance de

l'entreprise leur coûtent très cher.

La vente de jouets connaît une forte saisonnalité avec un pic de stockage d'août à octobre pour assurer les approvisionnements de la période de Noël.

- Flux Europe :

Les jouets proviennent de fournisseurs européens qui livrent directement, en début de trimestre, les magasins. Ces flux concernent 150 fournisseurs. Les achats se font DDP Magasin.

Les livraisons directes posent cependant des problèmes avec de nombreux fournisseurs :

- Quand ceux-ci sont éloignés d'un point de vente, le maintien d'une bonne fréquence et de bons délais de livraison est complexe.
- Face aux contraintes de plus en plus fortes, les fournisseurs rechignent à organiser le transport vers les magasins de centre-ville à des prix raisonnables.

Des coûts logistiques trop importants

Le coût logistique actuel est estimé à 15 % du chiffre d'affaires, soit environ 12 millions d'euros par an soit 30 % au-dessus de la norme du secteur.

"De nouveaux investisseurs fixent une feuille de route pour Maison du jouet"

La croissance de Maison du jouet, comme en témoignent les perspectives d'augmentation du chiffre d'affaires, a attiré l'attention de deux investisseurs. Récemment, ils viennent de racheter l'entreprise et fixent quatre grands objectifs stratégiques :

- Investir dans de nouveaux magasins en France.
- Développer un e-commerce omni-canal, en lançant rapidement le *click and collect* avec un objectif de 40 % en termes de mode de livraison choisi.
- Optimiser et rationaliser l'organisation et les coûts.
- Intégrer une démarche RSE.

Une organisation logistique et transport à repenser

Vous êtes membre du groupe chargé du projet de refonte de l'organisation logistique, transport et des procédures d'importation. Votre rôle est d'amener votre expertise sur les trois points suivants :

(1) Revoir l'organisation des entrepôts.

Il est possible de supprimer les 12 petits entrepôts régionaux désuets et de les remplacer par un ou des entrepôts centraux. En effet, deux scénarios sont envisagés :

- l'implantation d'un entrepôt central pour les flux magasins et e-commerce.
- l'implantation d'un entrepôt dédié e-commerce et un entrepôt dédié magasin.

Question. Vous devez apporter des arguments pour faire un choix éclairé entre ces deux possibilités et présenter l'organisation interne envisagée pour ce(s) entrepôt(s) (méthode de stockage, matériel envisagé, norme, régime douanier, etc.).

(2) Rationaliser le plan de transport dans son ensemble.

Les flux Europe et hors Europe sont gérés différemment et de nombreux dysfonctionnements sont recensés. L'appel à de nombreux prestataires différents complique la gestion quotidienne des flux.

Question. Vous devez étudier les deux réponses aux appels d'offres reçues et présenter la solution la plus pertinente par rapport à la situation initiale.

(3) Résoudre les difficultés de livraison à Paris lors de la période de Noël.

Forte de ses 12 millions d'habitants, l'Ile de France concentre une grande part (40%) du e-commerce de Maison du jouet et des ventes de jouets en magasin. Cette zone géographique requiert la mise en place d'une logistique spécifique.

Question. Vous devez évaluer le besoin de stockage pour la gestion des flux en Ile de France et proposer des pistes pour optimiser le stockage et le transport du dernier kilomètre.

Annexe 1. Logistique actuelle et envisagée de Maison du jouet



Légende

-  Magasins Maison du jouet
-  Entrepôts régionaux
-  Nouveaux magasins prévus
-  Entrepôt central envisagé

Jusqu'à présent, chaque région dispose d'un entrepôt qui lui permet de stocker et de livrer les magasins de sa zone géographique. Cependant, avec la croissance rapide des ventes, du nombre de magasins et du e-commerce, ainsi que des difficultés de gestion des flux Europe et hors Europe, l'hypothèse qui est en cours de réflexion, est de placer ce(s) entrepôt(s) central(aux) à Grenoble en Isère. En Ile de France, une solution de stockage apparaît essentielle pour la période de Noël.

Annexe 2. Analyse des flux actuels de Maison du jouet

Répartition des ventes annuelles de jouets selon les canaux de distribution

Ventes physiques totales : 4 875 000 unités/an.

Ventes e-commerce totales : 1 625 000 unités/an (dont 40% pour l'Ile-de-France).

Total des ventes : 6 500 000 jouets.

Répartition des jouets par catégorie et estimation des cartons pour toute la France

Catégorie de jouets	Nombre moyen d'unités par carton	Dimension des cartons en cm	Nombre de cartons
Petits jouets (voitures, figurines, perles,...)	600	75 x 55 x 60	6 000
Moyens jouets (jeux de société, puzzles, blocs,...)	24	75 x 55 x 60	50 000
Grands jouets (cuisines, maisons de poupée,...)	40	115 x 80 x 100	30 000
Volumineux spéciaux (cheval à bascule, grands circuits,...)	20	115 x 80 x 100	25 000

Acheminement des flux Hors Europe

Le coût d'un conteneur maritime de 40 pieds pour le trajet Chine - Méditerranée s'élève à 5 600 euros et à 5 400 euros pour le trajet Chine - Europe Nord, assurance incluse.

Les conteneurs utilisés sont homogènes en termes de taille de carton et ont des dimensions de 12,034 x 2,351 x 2,405 m (L x l x h).

Les palettes employées sont des palettes Europe de 80 x 120 x 15 cm (L x l x h), non gerbables. La hauteur maximale de la charge palettisée est de 260 cm.

Acheminement au départ de Fos Marseille vers les entrepôts régionaux

Le tableau ci-dessous indique les tarifs pour un semi-remorque complet de 33 palettes Europe.

Destinations	Prix	Destinations	Prix	Destinations	Prix
Besançon	720	Marseille	500	Poitiers	1 000
Bordeaux	850	Melun	970	Rennes	1 050
Bourges	855	Nancy	930	Rouen	1 180
Lille	1 280	Narbonne	510	Saint-Etienne	520

À ces coûts de transport, il convient d'ajouter le coût du dédouanement, du dépotage et de la palettisation qui s'élève à 19 € par palette.

Répartition du post acheminement vers les entrepôts régionaux et les magasins

Concernant la répartition du post acheminement, les entrepôts régionaux de Melun, Saint Etienne et Marseille reçoivent 89 conteneurs chacun, 19 de petits cartons et 70 de grands cartons. Le reste est uniformément réparti dans les autres entrepôts régionaux.

Le coût de l'acheminement des entrepôts régionaux vers les magasins s'élève en moyenne à 650 000 € par an.

Le coût de livraison des commandes e-commerce transportées par Relais Colis s'élève actuellement à 2 925 000 €.

Concernant les flux Europe, nous précisons que par simplification le coût de transport jusqu'aux magasins reste identique quelle que soit la solution retenue (livraison directe ou passage par l'entrepôt central).

Annexe 3. Extrait des réponses aux appels d'offres sur la future organisation transport

Proposition de CLASSICO, transporteur, commissionnaire et représentant enregistré en douane

Transport de conteneurs

- Fos - Grenoble (40') : 520 euros
- Fos - Gennevilliers (40') : 1 200 euros
- Le Havre - Grenoble (40') : 1 180 euros
- Le Havre - Gennevilliers (40') : 520 euros

Douane

Le dédouanement sera effectué à Fos par nos soins lors de l'arrivée des conteneurs.
120 euros par déclaration.

Tarifs de transport vers magasins

Sur la base de 21 semi-remorques complets par an par magasin, le tarif est de 1,05 euros du kilomètre.
Tout véhicule supplémentaire sera facturé 2500 euros.

Frais de déchargement 30 euros par point de livraison.

Tarifs de livraison e-commerce

Pas de proposition de livraison du dernier kilomètre, nous vous laissons le choix du prestataire.

Autres informations

CLASSICO est certifié ISO 9001 depuis 4 ans.

Proposition du Transporteur MARTINA

Transport de conteneurs

- Transport fluvial Fos - Valence : 175 euros par EVP
- Transport routier Valence - Grenoble : 120 euros par envoi

Dédouanement

Mise sous transit à Fos : 60 euros par déclaration

Dédouanement à Grenoble au départ vers les magasins : 110 euros par déclaration

Tarifs de transport vers magasins

Sur la base de 20 semi-remorques complets par an par magasin, le tarif est de 1,15 euros du kilomètre.
Tout véhicule supplémentaire sera facturé 2000 euros.

Frais de déchargement 38 euros par point de livraison.

Tarifs de distribution aux particuliers

Livraison colis : à partir de 5 euros par colis, avec options express ou standard. Service intégrant la gestion des retours et un taux de service élevé (>98 %) sous peine de pénalités.

Autres informations

MARTINA est certifiée ISO 14 001 depuis 8 ans.

MARTINA détient l'autorisation OEA depuis 10 ans.

Annexe 4. Éléments complémentaires concernant les tarifs

À partir des offres reçues des deux transporteurs, Maison du jouet propose l'organisation des tournées suivante :

Zone de livraison des magasins proposée par les 2 transporteurs	Magasin par région	Kilométrage de la tournée
Nord	6	1200
Nord ouest	9	1800
Nord est	7	980
Région parisienne	7	600
Centre	7	500
Sud est	6	400
Sud ouest	8	1700

Annexe 5. Spécificités des flux et du stockage en Île-de-France

Répartition des flux

Étant la plus grande agglomération, l'Île de France concentre une grande part du e-commerce de Maison du jouet. Cette zone connaît une forte saisonnalité des flux de novembre à décembre qui représentent 75% des palettes reçues dans l'année.

Informations concernant le stockage

Les palettiers doivent avoir les caractéristiques suivantes :

- 4 niveaux
- 3 palettes stockées en longitudinal
- Longueur de la lisse : 2700 mm
- Profondeur des échelles : 1 000 mm

Il est recommandé d'avoir des allées d'une largeur de 3,5 m. La zone de préparation de commande e-commerce requiert 10% de surface supplémentaire.

Annexe 6. IKEA, un exemple d'organisation logistique/transport en Île-de-France

Le géant du meuble passe désormais par la Seine pour livrer ses clients parisiens. Les commandes sont préparées sur le port de Gennevilliers et acheminées par conteneurs spéciaux jusqu'au port de Bercy.

Un service développé avec Haropa.

L'enseigne suédoise a mis en place ce système multimodal de livraison à domicile, qui combine logistique fluviale et véhicules électriques en cette mi-décembre afin de réduire l'impact environnemental des livraisons et de renforcer la satisfaction de ses clients dans ce domaine.



Trente-cinq de ces caisses circuleront chaque jour sur la Seine entre Gennevilliers et le port de Paris-Bercy.

La marque suédoise va traiter 455 commandes quotidiennes en moyenne.

Alors, en décidant de passer à une logistique urbaine par voie fluviale, Ikea vise deux objectifs. Le premier est avant tout

environnemental. Ce système permet d'éviter 300 000 km par camion sur les routes franciliennes. Pour le groupe suédois, la part des ventes par e-commerce a connu un bond ces dernières années en passant à 20% des ventes réalisées sur le territoire. *« Il a fallu trouver une solution logistique qui réponde à notre exigence de réduction d'impact environnemental »,* continue la directrice de la stratégie.

« Cette innovation est le fruit d'un partenariat de longue date entre Haropa et Ikea France, qui s'est déjà concrétisé en 2019 par l'installation d'un centre de distribution clients dans un entrepôt du port de Gennevilliers et, en 2021, par la décision de construire un second entrepôt sur le port de Limay-Porcheville. Avec 20 millions de tonnes chargées par an sur nos ports en Île-de-France, près d'un million de trajets en poids lourds sont évités tout en améliorant la fiabilité des livraisons », réagit Antoine Berbain, directeur délégué d'Haropa port de Paris.

Une organisation autour de la plateforme de Gennevilliers

La mise en place de cette logistique urbaine s'organise autour du port de Gennevilliers. Les meubles arrivent par conteneurs au port des Hauts de Seine. Ils sont déchargés et dispatchés dans des caisses mobiles spécifiquement adaptées aux besoins du groupe Ikea. Ces opérations sont réalisées par le groupe FM Logistic à Gennevilliers. Ensuite, ces boîtes sont chargées sur une unité fluviale du groupe Sogestran pour rejoindre les quais parisiens. Ikea prévoit de réaliser un aller et retour entre la plateforme de Gennevilliers et le quai de Bercy. Au total, ce seront 35 caisses par jour qui emprunteront cette logistique.

Livraison à Paris intra-muros par camion électrique

Après le déchargement au quai de Bercy, les caisses sont chargées sur des camions électriques de type Mercedes qui peuvent desservir directement les clients parisiens. Les camions sont gérés par la société Trusk. Ces engins disposent d'une autonomie d'une centaine de kilomètres. *« Nous livrons exclusivement dans Paris intra-muros, nous a confié un livreur. Avec 100 km d'autonomie nous pouvons aisément faire nos tournées depuis le quai de Bercy ».*

Un projet soutenu par la Région Ile de France

Cette solution logistique est née d'un partenariat entre les différents intervenants auxquels il faut ajouter Haropa Port de Paris, VNF, la Région Ile de France et la mairie de Paris. La Région Île-de-France a soutenu ce projet financièrement, au titre de sa Stratégie régionale pour le fret et la logistique.



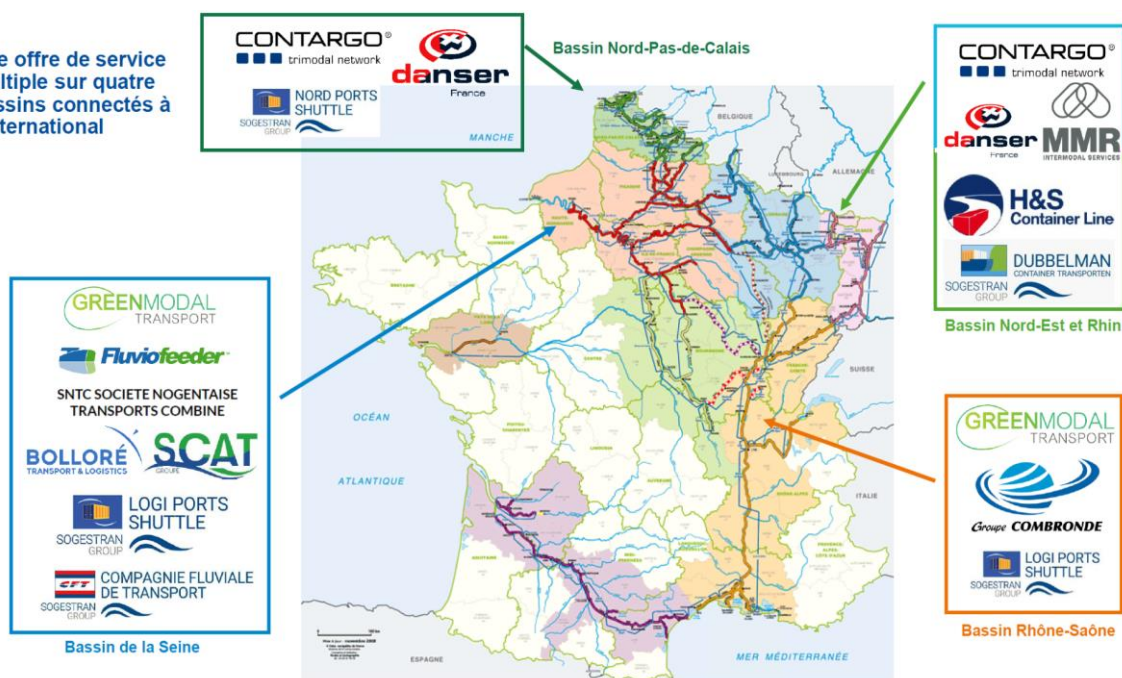
Et demain, départ depuis Limay

Ikea voit déjà plus loin. Le groupe suédois développe une nouvelle plateforme sur le port de Limay. Elle est prévue d'ouvrir en 2026. Après l'ouverture, le système logistique développé depuis Gennevilliers sera transféré à Limay.

Source : les auteurs

Annexe 7. Les opérateurs fluviaux en France

Une offre de service multiple sur quatre bassins connectés à l'international



Source : VNF

Annexe 8. Chiffres clés E-commerce

