



**MINISTÈRES
ÉDUCATION
JEUNESSE
SPORTS
ENSEIGNEMENT
SUPÉRIEUR
RECHERCHE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Direction générale des ressources humaines

RAPPORT DU JURY

SESSION 2025

Concours : Agrégation externe

Section : Economie et gestion, toutes options

Rapport de jury présenté par la présidence de jury

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

SOMMAIRE

MESSAGE DU DIRECTOIRE.....	5
AVERTISSEMENT AUX CANDIDATS	8
COMPOSITION DU JURY	8
CALENDRIER DU CONCOURS	8
STATISTIQUES GÉNÉRALES DU CONCOURS – Session 2025	9
ÉPREUVES ÉCRITES D'ADMISSIBILITÉ.....	11
DISSERTATION PORTANT SUR LE MANAGEMENT	12
1. Les résultats de la session 2025	12
2. L'analyse du sujet.....	13
3. Conseils aux candidats.....	20
COMPOSITION À PARTIR D'UN DOSSIER PORTANT SUR LES ÉLÉMENTS GÉNÉRAUX DU DROIT ET SUR LE DROIT DES AFFAIRES.....	22
1. Les résultats de la session 2025	22
2. Le sujet	23
3. Conseils aux candidats.....	27
COMPOSITION PORTANT SUR UN DOSSIER EN ÉCONOMIE	29
1. Les résultats de la session 2025	29
2. Analyse du sujet.....	30
3. Conseils aux candidats.....	33
ÉTUDE DE CAS PORTANT SUR LA GESTION DES ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS.....	35
OPTION A : ADMINISTRATION ET RESSOURCES HUMAINES.....	35
1. Les résultats de la session 2025	35
2. Le sujet	35
3. Conseils aux candidats.....	41
OPTION B : FINANCE, CONTRÔLE	42
1. Les résultats de la session 2025	42
2. Le sujet	42
3. Conseils aux candidats.....	46
OPTION C : MARKETING	48

1. Résultats de la session 2025.....	48
2. Conseils aux candidats.....	48
OPTION D : SYSTÈME D'INFORMATION	50
1. Résultats de la session 2025.....	50
2. Le sujet	50
3. Le traitement du sujet par les candidats	52
4. Conseils aux candidats.....	54
OPTION E : PRODUCTION DE SERVICES (Banque et assurance)	56
1. Les résultats de la session 2025	56
2. Le sujet	56
3. Conseils aux candidats.....	58
ÉPREUVES ORALES D'ADMISSION	60
LEÇON PORTANT SUR LE MANAGEMENT	61
1. Les résultats de la session 2025	61
2. Présentation et analyse des sujets	61
3. Le traitement des sujets par les candidats.....	63
EXPOSÉ PORTANT SUR LES ÉLÉMENTS GÉNÉRAUX DU DROIT ET SUR LE DROIT DES AFFAIRES	69
1. Les résultats de la session 2025	69
2. Présentation et analyse des sujets	69
3. Le traitement des sujets par les candidats.....	69
4. Conseils aux candidats.....	71
EXPOSÉ PORTANT SUR L'ÉCONOMIE	72
1. Les résultats aux concours 2025	72
2. Les sujets	72
3. Le traitement des sujets par les candidats.....	73
4. Conseils aux candidats.....	74
ÉPREUVE DE CAS PRATIQUE DANS LA SPÉCIALITÉ CORRESPONDANT À L'OPTION CHOISIE	77
OPTION A : ADMINISTRATION ET RESSOURCES HUMAINES.....	77
1. Les résultats de la session 2024	77
2. Les sujets	77
3. Le traitement des sujets par les candidats.....	79
4. Conseils aux candidats.....	81
5. Exemple de sujet.....	82

6. Prise en compte des valeurs de la république	92
OPTION B : FINANCE, CONTRÔLE	93
1. Les résultats de la session 2025	93
2. Attendus de l'épreuve :.....	94
3. Conseils aux candidates et candidats.....	94
4. Les sujets	96
OPTION C : MARKETING	107
1. Les résultats de la session 2025	107
2. Les sujets	107
3. Le traitement des sujets par les candidats.....	110
4. Conseils aux candidats.....	112
OPTION D : SYSTÈME D'INFORMATION	114
1. Les résultats de la session 2025	114
2. Les sujets – Présentation et analyse	114
3. Le traitement des études de cas par les candidats	116
4. Conseils aux candidats.....	120
5. Exemple de sujet.....	121
OPTION E : PRODUCTION DE SERVICES (Banque et assurance)	132
1. Les résultats de la session 2025	132
2. Les Attendus de l'épreuve	132
3. Conseils aux candidats.....	133
4. Les sujets - présentation et analyse	134

MESSAGE DU DIRECTOIRE

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

Durant les 11 journées d'épreuves orales d'admission qui se sont tenues au lycée Gustave Flaubert de Rouen, le jury a été animé par le souci de recruter sur des critères objectifs les candidats répondant à ces exigences. Les candidats ont également été évalués sur leur capacité à intégrer les valeurs de la République dans leur réflexion et leurs pratiques.

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

Le directoire est particulièrement heureux de féliciter les lauréats du concours qui ont démontré dans ces circonstances la maîtrise de disciplines aussi diverses que l'économie, le droit, le management et les matières optionnelles telles que administration et ressources humaines, finance et contrôle, marketing, système d'information et production de services en banque et assurance, tout en mobilisant des capacités de réflexion, d'expression écrite et orale, ainsi que des qualités d'argumentation qui présagent de leurs compétences pédagogiques d'enseignant. Aux candidats déçus, le directoire tient à leur assurer qu'ils n'ont pas démerité dans le cadre d'un concours exigeant. Il ne peut que les encourager à se présenter à nouveau au concours et à prendre appui sur cette expérience pour réfléchir aux attendus des épreuves et à leur préparation. Il les invite à se dessaisir d'une vision formatée du concours qui pourrait consister à plaquer des connaissances sans conduire une solide réflexion ou une réelle problématisation des sujets posés. C'est bien la réflexion qu'il est nécessaire de privilégier pour structurer les connaissances mobilisées.

La session 2025 du concours de l'agrégation externe d'économie et gestion a permis de recruter 98 candidats : 35 dans l'option A (Administration et ressources humaines), 24 dans l'option B (Finance et contrôle), 30 dans l'option C (Marketing), 7 dans l'option D (Système d'information) et 2 dans l'option E (Production de services). 2 candidats ont été inscrits sur liste complémentaire en option A.

En 2025, 1 720 candidats se sont inscrits (-3% par rapport à 2024), 732 ont été présents aux trois épreuves écrites (+16%). Le nombre des admis (98) représente en moyenne 13,2% des présents, ce qui traduit une très légère baisse du taux d'admission par rapport à 2024 (16,2%), 2022 (17,6%) et 2021 (18,18%).

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

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

des idées, des concepts et des problématiques, est indispensable. Certes l'agrégation externe d'économie et gestion couvre plusieurs champs disciplinaires, mais la lecture d'ouvrages de référence est indispensable dans chacun de ces champs ;

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

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

Le directoire souhaite rappeler qu'il s'agit d'une agrégation d'économie et gestion nécessitant une maîtrise des fondamentaux dans chacune des épreuves. Les stratégies de certains candidats consistant à privilégier une seule des épreuves va à l'encontre d'un objectif de polyvalence au moins relative de la part des candidats. Les candidats privilégiant cette stratégie prennent le risque d'obtenir des notes très basses dans la ou les épreuves délaissées, obérant ainsi leurs chances de devenir admissible puis admis.

En souhaitant aux futurs et futures candidats et candidates une bonne préparation aux épreuves du concours pour 2026, le directoire les invite à prendre connaissance dans la suite de ce rapport des remarques, indications et recommandations qui sont données par les commissions du jury chargées des différentes épreuves. La mise en œuvre de ces recommandations constitue une condition indispensable à la réussite au concours.

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

Les membres du jury ont noté une dégradation générale de la qualité des prestations avec une présentation tenant plus de l'assemblage des connaissances ou informations disponibles que d'une réelle réflexion structurée, une maîtrise très approximative des concepts et références mobilisées, une méconnaissance des méthodes pertinentes ou encore l'absence de prise de recul par rapport aux notions et techniques. C'est pour cela, que lors de la délibération il a été décidé de ne pas pourvoir tous les postes en option B et en option C. Le jury invite les candidats à revoir leur façon de se préparer aux différentes épreuves en tenant compte de ces constats afin de mieux répondre aux attentes de ce dernier.

A partir de la session 2026, lors des épreuves d'admission, les candidats seront présents devant le jury pendant une heure au maximum, mais la répartition de ce temps entre les différentes activités au sein d'une même épreuve sera différente de celle des années précédentes :

- 30 minutes au maximum pour la présentation de l'exposé (contre 40 minutes précédemment) ;**
- 30 minutes d'entretien avec le jury (contre 20 minutes précédemment).**

Ce mot introductif du directoire est l'occasion de remercier également les membres du jury pour leur engagement, leur disponibilité, leur professionnalisme, et parmi eux, les présidentes et présidents de commission qui, tout au long de l'année, ont coordonné la mise en œuvre des épreuves. Des remerciements particuliers sont adressés au secrétaire général du concours qui assume avec implication toute l'organisation du concours.

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

Le directoire

Martine Séville, Mathieu Labbouz, Jean-Michel Paguet

AVERTISSEMENT AUX CANDIDATS

Les sujets relatifs aux épreuves écrites d'admissibilité sont disponibles à l'adresse suivante :
<https://www.devenirenseignant.gouv.fr/sujets-et-rapports-des-jurys-agregation-2025-1435>

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

En outre, les éléments concernant la session 2025 du concours sont disponibles sur le site du ministère à l'adresse

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

Depuis la session 2023, le jury avait demandé un changement de programme pour l'option E en faveur d'une orientation Banque-Assurance. Ce changement est maintenu pour la session 2026. L'ensemble des programmes est accessible à l'adresse :

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

Les centres de ressources financés par la DGESCO fournissent des informations précieuses. Ainsi, pour l'option D, il est possible de consulter le site suivant :

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

COMPOSITION DU JURY

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

<https://www.devenirenseignant.gouv.fr/composition-des-jurys-concours-recrutement-enseignants-session-2025-1142>

CALENDRIER DU CONCOURS

Les épreuves d'admissibilité ont eu lieu les 8, 9 et 10 mars 2025.

La délibération d'admissibilité a eu lieu le 24 avril 2025.

Les épreuves d'admission se sont déroulées au lycée Gustave Flaubert à Rouen. Elles ont débuté le 04 juin 2025 et ont pris fin le 19 juin 2025.

La délibération d'admission a eu lieu le 20 juin 2025.

STATISTIQUES GÉNÉRALES DU CONCOURS – Session 2025

	Options	A	B	C	D	E	Total
Général	Postes mis au concours	35	30	30	7	5	103
	Candidats inscrits	523	378	688	61	70	1720
	Candidats présents à toutes les épreuves	225	152	293	29	22	721
	Ratio présents/postes	6,42	5,06	9,76	4,14	4,4	5,66
Admissibilité	Candidats admissibles	78	54	67	15	8	222
	Moyenne des candidats ayant composé	7,04	6,3	6,39	5,69	6,47	
	Moyenne des candidats admissibles	9,64	8,12	9,44	6,3	8,51	
	Moyenne du dernier admissible	7,05	5.81	7.72	5.8	5.85	
Admission	Candidats admis	35	24	30	7	2	98
	Candidats présents	68	51	51	15	8	192
	Moyenne des candidats admissibles (ensemble des épreuves admission+admissibilité)						
	Moyenne des candidats admis (ensemble des épreuves)						
	Moyenne du dernier admis	8,28	7,01	8,27	7,27	8,35	
	Inscrits sur liste complémentaire	4					/
	Barre liste complémentaire	7,96					
	Moyenne des candidats sur liste complémentaire		/	/	/	/	

COMPARAISON DES RÉSULTATS AVEC CEUX DES ANNÉES PRÉCÉDENTES

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Postes à pourvoir	144	140	130	130	132	128	103	108	69	69	59	59	59	62	53	81	99	121	125	122	97	94	96	102	102	103	107
Inscrits	3248	2489	2209	2220	2062	2101	2351	2421	2447	1919	1639	1451	1597	1530	1995	2372	1892	2013	2222	2246	2223	2076	1876	1798	1528	1694	1773
Présents	1275	997	901	823	835	799	836	760	672	547	439	433	405	398	536	617	650	721	728	663	735	673	645	561	578	556	631
Admissibles	358	304	264	290	302	291	244	244	173	169	142	138	143	143	131	183	228	263	242	228	205	193	197	203	205	219	222
Admis	144	140	130	130	132	128	103	105	69	69	58	58	59	62	53	76	99	121	108	95	96	94	96	99	100	103	96

En 2019, liste complémentaire de 13 inscrits.

Barres d'admission*

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Option A	8,1	7,88	7,79	8,35	10,7	10,1	9,2	8,23	8,04	8,85	8,25	7,21	7,5	6,79	6,51	6,79	7,26	7,08	8,54	7,93	8,00	8,36	8,38
Option B	7,85	7	7,65	7,58	9,3	8,4	8,48	7,8	7,93	8,70	7,92	7,5	7,75	6,42	6,40	6,43	7,05	7,03	6,73	6,73	6,67	7,45	7,14
Option C	7,95	7,78	7,78	7,85	8	8,65	8,6	8,35	8,08	7,30	9,75	8,25	8,08	6,83	7	6,72	7,51	8,83	9,51	7,54	7,71	8,19	7,27
Option D	6,8	7	7,05	6,93	8,45	7,07	7,3	6,6	6,75	7,16	7,29	7,13	7,08	6,35	6,73	7,35	7,03	7,10	6,48	6,57	6,56	6,13	7,1
Option E												7,00	7,92	6,96	6,54	7,08	9,23	-	6,92	7,52	5,62	7,82	7,2

* En tenant compte de la liste complémentaire

ÉPREUVES ÉCRITES D'ADMISSIBILITÉ

DISSERTATION PORTANT SUR LE MANAGEMENT

1. Les résultats de la session 2025

Nombre de copies :	729	
Distribution des notes		
Moyenne	5,94	
Note la plus élevée	17,5	
Note la plus basse	0,5	
Écart-type	3,4	
Répartition des notes en effectifs		
Inférieures à 5	316	43,34 %
Comprises entre 5 et moins de 10	301	41,28 %
Comprises entre 10 et moins de 14	76	10,45%
Égales ou supérieures à 14	36	4,93%

Comparaisons avec les années précédentes :

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Nombre de copies	722	668	607	574	661	642
Moyenne	4,69	4,51	5,02	4,81	5,75	5,12
Écart type	3,57	3,33	3,39	3,28	3,39	3,34
Intervalle de notes	de 0,5 à 16	de 0,5 à 18	0,50 à 16	0,7 à 17	de 0 à 18	De 0 à 18
Notes inférieures à 5 en %	59,97%	60,18%	52,39%	54,53%	45,55%	55%
Notes comprises entre 5 et moins de 10	28,81%	30,09%	35,91%	35,71%	40%	32%
Comprises entre 10 et moins de 14	9,28%	8,53%	9,56%	7,84%	11,3%	10%
Égales ou supérieures à 14	1,94%	1,20%	2,14%	1,92%	2,42%	3%

Le nombre d'agrégatifs ayant composé en Management pour la session 2025 est en baisse. La moyenne est en en légère hausse par rapport à la session précédente (5,94 de moyenne contre 5,12 en 2024).

La disparité des notes reste stable : le pourcentage de candidats s'étant vus attribuer une note inférieure à 5 est en baisse, alors que le pourcentage des candidats ayant eu une note égale ou supérieure à 10 tend est en hausse par rapport à 2024. La part des candidats obtenant 10/20 et plus est de 15,3 % contre 13% en 2024.

Le sujet proposé cette année était le suivant : « **L'organisation et les crises** ».

2. L'analyse du sujet

2.1. Quelques éléments de réflexion sur les termes du sujet, les problématiques et les plans possibles

- Le concept de crise est un concept complexe, qui renvoie à des définitions, des perceptions variées ;
- L'organisation peut renvoyer tant à l'entité qu'au processus.

Dans le Larousse, le mot crise est défini :

- soit comme « un moment très difficile dans la vie de quelqu'un, d'un groupe, dans le déroulement d'une activité, etc. ; c'est une période, une situation marquée par un trouble profond » → cela renvoie à la notion de malaise ou de tension ;
- soit comme « une rupture d'équilibre entre la production et la consommation, caractérisée par un affaiblissement de la demande, une augmentation du nombre de faillites et du chômage : c'est le contraire de la croissance, de la prospérité

Le Robert définit la crise comme une « phase grave dans l'évolution des choses, des événements, des idées ».

Ainsi selon le sens usuel, la notion de crise est « une étape particulière, un événement pénible aux conséquences fâcheuses et qui implique des individus » même si la définition du Robert introduit l'idée d'une temporalité, ce qui suppose l'existence d'un processus.

On peut aussi partir de l'étymologie du terme Crise

Si l'on se réfère à l'origine du mot (source <https://odysseum.eduscol.education.fr/aux-origines-du-mot-crise-les-crisis-chest-aristote>) :

« Sur plan étymologique le mot crise associe les sens de « décision » et de « jugement ». En grec, la crise est une décision entre deux choix possibles. La crise est une situation insolite, caractérisée par son instabilité. La crise engendre des perturbations et déséquilibres qui sont la conséquence de jugements et de « décisions » antérieures. La crise joue le rôle d'un filtre, qui sélectionne, opère un tri, mais qui est aussi la conséquence directe de décisions prises antérieurement. La crise est la conséquence de « KRISIS », c'est-à-dire de choix, de décisions prises antérieurement dont ne sauraient s'exonérer l'ensemble des acteurs qui ont participé préalablement à un ou plusieurs processus de décision. Invoquer « la ou les crises » nécessite d'analyser des causes des dysfonctionnements constatés. »

Dans les travaux en management la crise renvoie à une vision dichotomique : c'est à la fois un état et un processus. L'accent est mis également sur l'importance de la représentation qu'on se fait de la situation de crise (notamment avec les travaux de Weick). Divers travaux en management soulignent ces différents aspects en distinguant deux conceptions de la notion de crise(s) :

- La crise considérée comme un événement qui peut constituer une menace pour l'organisation
- Dans cette optique, la crise est un événement soudain, auquel on ne s'attend pas. Sa probabilité est faible mais son impact peut être fort (Shrivastava et al., 1988). Elle menace les buts fondamentaux de l'entreprise (Weick, 1988) et nécessite des décisions stratégiques urgentes. Elle crée une situation anormale dans l'entreprise. Selon Reilly (1993), elle « s'inscrit généralement en dehors des cadres opératoires et des schémas de références typiques des gestionnaires » ;

- La crise peut être considérée comme un processus : Roux-Dufort (2003) la définit comme « un processus qui, sous l'effet d'un événement déclencheur, met en éveil une série de dysfonctionnements ».

Selon cette approche la crise résulte donc de dysfonctionnements organisationnels. Elle implique un avant et un après. Parler de processus c'est considérer aussi que « l'on peut agir à tous les niveaux, repérer les éléments déclencheurs et/ou les mesures préventives, identifier a posteriori les dysfonctionnements ou des déséquilibres. Cela peut conduire à diminuer les effets déclencheurs néfastes ». L'approche processuelle de la crise trouve notamment ses fondements dans le modèle de Turner (1976) qui montre comment les crises organisationnelles arrivent progressivement. Elle explore l'importance du contexte et de l'interprétation dans la gestion des crises.

Des auteurs comme Weick (1988) et Laufer (1993) insistent sur le fait qu'il est impossible de dissocier la crise de son interprétation, introduisant le concept de « *sensemaking* », qui désigne la manière dont les individus donnent du sens à leurs actions. Weick évoque également « *l'enactment* », soulignant que les actions des individus, façonnées par leurs représentations mentales, peuvent influencer la situation de crise.

→ Ces perspectives montrent que la crise est un phénomène complexe et cumulatif, nécessitant une approche globale pour sa compréhension et sa gestion.

→ La crise renvoie à une dynamique qui est en partie fonction de sa gestion et des processus de décision qui se mettent en place pour y faire face.

→ La crise n'est pas seulement perçue comme une menace mais aussi comme une opportunité, une occasion d'apprentissage et de développement. L'organisation peut transformer les crises en leviers de changement positif (cf. les travaux de Senge sur l'organisation apprenante et tous les travaux sur la résilience).

La notion de crise est présente dans de nombreux domaines (et donc nécessité d'en parler au pluriel comme le suggère l'intitulé du sujet). On parle de **crise économique, conjoncturelle / structurelle, de crise financière, sanitaire, cybernétique, environnementale, sociétale, médiatique**, etc.--> nécessité de prendre en compte la diversité des situations de crises dans le sujet.

Le candidat pouvait lister un certain nombre de crises qui peuvent toucher l'organisation et ainsi montrer la variété des sources de crise :

Les crises externes :

- **Crises économiques** : Récessions, fluctuations du marché.
- **Crises environnementales** : Catastrophes naturelles, changements climatiques.
- **Crises sociales** : Mouvements sociaux, changements dans les attentes des parties prenantes.
- **Crises technologiques** : Cyberattaques, défaillances technologiques.

Les crises internes :

- **Crises organisationnelles** : Conflits internes, problèmes de leadership.
- **Crises structurelles** (modèle de Greiner)
- **Crises de réputation** : Scandales, mauvaise communication.
- **Crises de ressources humaines** : Turnover élevé, démotivation des employés
- **Crises liées au système d'information** (perte ou fuite de données, intrusion, **cyberattaques**, etc...)

Des crises à la fois internes et externes : crises stratégiques...

Le candidat devait également évoquer les diverses conséquences que peuvent avoir ces crises sur l'organisation et notamment :

- Effondrement du sens (WEICK), perte des points de repères habituels
- Menace contre les buts fondamentaux d'une organisation (WEICK)
- Atteintes à l'identité (organisationnelle et individuelle)
- Compression du temps
- Conséquences sur les ressources humaines : stress, anxiété, conflictualité, démotivation, turnover...
- Remise en cause des routines organisationnelles
- Atteinte à la réputation et à la marque-employeur

- Remise en cause du modèle économique
- Perte de confiance (interne comme externe)

Wiener et Kahn (1962) dégagent ainsi douze dimensions génériques permettant de caractériser la crise et ses conséquences :

- la crise est souvent un tournant dans un processus général d'événements et d'actions ;
- la crise est une situation dans laquelle la nécessité d'agir apparaît de façon pressante ;
- la crise est une menace pour les objectifs de ceux qui sont impliqués ;
- la crise débouche sur des effets qui remodeleront l'univers des parties impliquées ;
- la crise est une convergence d'événements dont la combinaison produit un nouvel univers ;
- la crise est une période pendant laquelle les incertitudes sont fortes sur l'évaluation de la situation

et les conséquences :

- la crise est une période durant laquelle la maîtrise des événements et de leurs effets diminue ;
- la crise est caractérisée par un sens de l'urgence, qui produit souvent stress et anxiété ;
- la crise est une période durant laquelle l'information disponible est particulièrement inadéquate ;
- la crise est caractérisée par un accroissement de la pression du temps ;
- la crise est marquée par des changements de relations entre les participants ;
- la crise augmente les tensions entre les individus.

Définition de l'organisation

L'organisation peut être définie comme un ensemble structuré d'éléments interconnectés pour atteindre des objectifs communs. Dans une optique managériale, l'organisation est souvent perçue comme un cadre formel qui définit les rôles, les responsabilités et les relations entre les membres d'une entité, dans une optique de recherche d'efficacité et d'efficience.

L'organisation recouvre des formes variées et peut désigner à la fois l'entité (*organization*) et le processus organisationnel (*organizing*).

Exemple, la définition de Robbins (1994) : « Une organisation est un ensemble structuré de moyens constituant une unité de coordination ayant des frontières identifiables, fonctionnant en vue d'atteindre des objectifs partagés par les membres participants ».

Concepts connexes que le jury souhaitait trouver dans les copies

- La notion de résilience organisationnelle

« La résilience est la capacité d'une personne ou d'une organisation à concevoir rapidement et à mettre en œuvre des comportements adaptatifs positifs liés à la situation immédiate, tout en supportant un minimum de stress » (Mallak, 1998).

On peut aussi proposer la définition de Bénédicte Vidaillet (2003) : « La résilience organisationnelle, c'est la capacité d'un groupe à éviter des chocs organisationnels en construisant des systèmes d'action et d'interactions continus destinés à préserver les anticipations des différents individus les uns par rapport aux autres. Les facteurs de résilience permettent aux individus de développer de nouvelles solutions, de changer rapidement de rôle, de se méfier d'une trop grande confiance et de maintenir des relations de confiance dans l'organisation. »

Pour Weick et Sutcliffe (2001), la résilience vise à promouvoir la compétence, à restaurer l'efficacité à travers un processus de conscience organisationnelle.

Gibson et Tarrant (2010) distinguent quatre stratégies de résilience :

- les stratégies de résistance qui visent à améliorer la robustesse des organisations ;
- les stratégies de fiabilité qui visent à récupérer des perturbations ;
- les stratégies de redondance qui sont conçues pour gérer la volatilité ;
- les stratégies de flexibilité qui permettent aux organisations de s'adapter aux circonstances extrêmes.

Selon Madni et Jackson (2009), le but de la résilience est de bâtir des systèmes qui soient capables d'éviter les accidents grâce à l'anticipation, de surmonter les perturbations par le rétablissement et d'évoluer par l'adaptation. On voit donc la dimension très proactive (et pas seulement adaptative et réactive) de la résilience.

- La notion d'apprentissage

Koenig (1994) définit l'apprentissage comme « un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes ».

La crise peut être un levier mais aussi un obstacle à l'apprentissage organisationnel.

- La crise comme levier : il est intéressant de comprendre comment les crises peuvent permettre à une organisation de créer de nouvelles connaissances (ce qui renvoie donc aussi au *knowledge management*).
- La crise comme obstacle : selon Roux-Dufort, plus la crise est importante et traumatisante, plus les chances d'apprentissage diminuent (des routines de défenses sont activées, parmi lesquelles les tentatives de normalisation des dirigeants).

La crise devient une occasion d'apprentissage si elle conduit à une modification des schèmes d'interprétation et d'action (apprentissage en double boucle – Argyris)

- Les dispositifs et leviers de management associés à la prévention / gestion des crises

Modèle SRS (strategic resiliency scoring)

PCA (Plans de continuité d'activité)

Plan de prévention, destiné à anticiper les risques

Outils de prévention des risques

Systèmes de veille (surveillance des signaux faibles)

Action sur les structures

Action sur la culture

Leadership

Fonction de risk manager ou CRO (chief risk officer)

Techniques de communication de crise

Cellule de crise (et plan de conduite)

Méthodes agiles

Le recours à la simulation, au debriefing

La méthode des faisceaux d'indices

On peut aussi ajouter des outils méthodologiques d'évaluation et de prévention (ISO 9000, ISO 22000), analyse des dangers -points critiques de maîtrise »→ AHCCP dans l'alimentaire, etc...

Éléments de problématisation et problématiques possibles

La relation entre l'organisation et les crises soulève plusieurs questions essentielles :

- Quelles sont les causes des crises ?
 - Face à l'incertitude et la soudaineté des crises, l'organisation peut-elle se préparer ? Comment ? Selon quelles conditions ?
 - La crise peut-elle être vue comme une opportunité d'apprentissage, d'innovation, etc. ?
 - Comment l'organisation peut-elle capitaliser sur la ou les crises pour améliorer son fonctionnement ? (tirer profit des effets positifs des crises tout en minimisant les effets négatifs) ? Quels leviers (structurels, organisationnels, managériaux) mobiliser ?
 - A-t-on parfois intérêt à favoriser l'apparition de crises (pour catalyser le changement) ?
- Ces questions pouvaient amener le candidat à explorer les dynamiques internes et externes qui affectent les organisations confrontées à des crises.

Remarque : C'est un sujet qui ouvre un large éventail de pistes possibles de problématisation : le jury valorise toutes les approches intelligentes et pertinentes, même si elles s'écartent des propositions effectuées ici, dans la mesure où elles restent dans le sujet.

Problématique possible : les crises, inhérentes à la vie des organisations, peuvent-elles être transformées, grâce à des dispositifs de management, en occasions d'apprentissage ?

Mais on peut imaginer d'autres problématiques plus originales, par exemple :

- Doit-on susciter des crises pour gérer l'organisation ?
- Les crises portent-elles atteinte à la pérennité des organisations ?

En revanche, les « fausses » problématiques (les plus fréquentes) ont été sanctionnées ou au minimum ont conduit les membres du jury à modérer la note. Peuvent être citées comme exemples de problématiques à éviter : « Dans quelle mesure les crises affectent-elles les organisations ? », « Quels sont les enjeux des crises pour les organisations ? » ou bien « Une organisation doit-elle gérer les crises ? » ou encore « Les crises sont-elles une fatalité pour l'organisation » ?

Ou encore des problématiques restreintes du type : « Une organisation peut-elle se préparer à la crise ? », qui ne permet pas d'aborder les multiples dimensions et les nuances du sujet.

Exemples de plans possibles

Un plan classique

I Les crises qui affectent les organisations

- A. Crises externes
- B. Crises internes

II La gestion des crises entre prévention et réaction

- A. La prévention des crises
- B. La réaction face aux crises

Un plan plus élaboré

I Les crises, inévitables conséquences de la vie organisationnelle

- A. La multiplicité des crises internes et externes
- B. Les conséquences stratégiques, organisationnelles et identitaires

II Le management des crises comme transformation de la menace en opportunité d'apprentissage

- A. Le management des crises entre prévision, résilience et apprentissage

La diversité des dispositifs et leviers managériaux mobilisables

Champs théoriques mobilisables sur ce sujet (non exhaustif) :

- Patrick Lagadec sur la définition, la typologie, la prévention et la gestion des crises
- Modèle en six étapes de Barry Turner (1976)
- Sensemaking (en particulier l'analyse de l'accident de Mann Gulch, Weick)
- Résilience organisationnelle (Weick notamment)
- HRO (high reliability organizations, Weick et Sutcliffe)
- Agilité organisationnelle (Goldman, Nagel et Preiss)
- Théorie des parties prenantes
- Théories de la décision (rationalité limitée, biais cognitifs...)
- Théorie du chaos et de la complexité (Ralph Stacey, Edgar Morin)

- Théorie des accidents normaux de Charles Perrow (les systèmes les plus vulnérables sont les systèmes complexes à couplage serré)
- Modèle de Greiner sur les crises de croissance
- Mintzberg (mécanismes de coordination, organisation politisée)
- Cyert et March et l'organisation vue comme une coalition politique
- Autres théories du pouvoir (CROZIER par exemple)
- Théories et modèles de gestion de crise, par exemple les travaux de Ian Mitroff ou l'approche narrative des crises (Timothy Coombs – la crise est une bataille de perception dont le contrôle des récits détermine l'issue)
- Théorie institutionnelle (lors des crises, les organisations sont soumises à des pressions institutionnelles multiples)
- Apprentissage organisationnel (Argyris et Schön) et organisation apprenante (Senge)
- Culture organisationnelle (Schein) et ses différentes dimensions : tolérance au risque, innovation, réactivité, responsabilité collective, orientation vers l'apprentissage...
- Théories de l'identité organisationnelle (Albert et Whetten, Gioia...)
- Leadership situationnel (Hersey et Blanchard)
- Développement organisationnel et changement planifié (Lewin, Bennis, Lippitt...)
- Modèles de gestion des risques (James Lam, Robert Kaplan, Douglas Hubbard)
- Modèle du fromage suisse de James Reason sur la prévention des risques
- Travaux d'Amy Edmonson sur la sécurité psychologique (fearless organization) et son rôle dans l'apprentissage
- Approche systémique (notamment pour illustrer les mécanismes de transmission des crises)
- Théorie de la normalisation de la déviance sur les facteurs de risques (Diane Vaughan)
- Et évidemment toutes les théories sur la structure.

Parmi les références et champs théoriques « classiques » (normalement connus des candidats), le jury pouvait attendre et valoriser :

- Théorie de la turbulence de l'environnement qui accroît la probabilité des crises
- Analyse des structures : MINTZBERG (mécanismes de coordination, configurations structurelles), BURNS et STALKER (structures organiques)
- Théories du pouvoir (CROZIER)
- Apprentissage organisationnel (ARGYRIS et SCHÖN)
- Théorie des parties prenantes
- Culture organisationnelle
- Théories de la décision

Quelques références bibliographiques clés sur le sujet

Combalbert, L. (2005), *Le management des situations de crise*, ESF.

Laufer, R. (1993), *L'entreprise face aux risques majeurs*, L'Harmattan,.

Roux-Dufort, C. (2000), *La gestion de crise. Un enjeu stratégique pour les organisations*, De Boeck Université.

Roux-Dufort, C. (2003), *Gérer et décider en situation de crise*, Dunod, 2003.

Roux-Dufort C. (2010), « La vulnérabilité organisationnelle à la loupe : entre fragilité et ignorance », *Télescope*, vol. 16, n° 2, pp. 1-21

Shrivastava, P., Mitroff, I. I., Miller, D. & Miglani, A. (1998) "Understanding industrial crisis", *Journal of management Studies* ou Shrivastava, P., Mitroff, I. I., Miller, D., & Miglani, A. (2020). *Understanding industrial crises* [1]. In *Risk management* (pp. 181-200). Routledge.

Weick, K. (1988) "Enacted sensemaking in crisis situations", *Journal of management studies*, 1988.

2.2. L'analyse des compositions soumises au jury

La session 2025 confirme certaines tendances déjà observées les années précédentes, tout en mettant en évidence de nouveaux points d'attention. Globalement, le niveau des copies est resté hétérogène, avec une part significative de travaux qui témoigne d'un réel effort de réflexion et de structuration, tandis qu'il subsiste un nombre encore conséquent de copies marquées par un manque de rigueur théorique et d'argumentation.

a) La forme

La plupart des candidats ont rendu des copies de longueur convenable (entre 8 et 12 pages), ce qui montre une bonne gestion du temps. Toutefois, la longueur n'est pas toujours synonyme de qualité. Certaines copies très longues sont déséquilibrées ou comportent des développements hors sujet. À l'inverse, des copies plus courtes mais bien construites ont parfois obtenu de très bonnes évaluations.

La forme est un élément non négligeable dans le cadre d'un concours de recrutement de futurs enseignants. Nous constatons qu'elle est souvent négligée. Le jury rappelle la nécessité d'une **bonne maîtrise de la langue française**. Orthographe, grammaire, syntaxe, ponctuation doivent faire l'objet d'une attention rigoureuse. La clarté de la présentation (interlignes, paragraphes distincts, titres visibles) facilite la lecture et l'évaluation du travail fourni. Le soin apporté à la rédaction est un élément de crédibilité et de sérieux.

b) Le fond : introduction, problématisation et articulation des idées

L'introduction est un exercice encore trop souvent sous-estimé

L'introduction constitue un moment clé de la dissertation : elle oriente la lecture, expose le cadre théorique et permet d'évaluer d'emblée le niveau de préparation du candidat. Si dans la majorité des copies, l'introduction est identifiable, peu l'ont réellement maîtrisée dans toutes ses dimensions. Nombreux sont les candidats qui se sont contentés d'une accroche générale sans lien apparent avec le sujet proposé. Centrées très souvent sur les présidences de Donald Trump ou Emmanuel Macron, la guerre en Ukraine ou encore l'impact de Tesla, les accroches mobilisées manquent de pertinence et d'originalité. Une accroche ne saurait se réduire à une illustration médiatique ou à une anecdote économique. Elle doit introduire une réflexion en lien avec le sujet.

Les définitions des termes se limitent dans de nombreuses copies aux définitions du dictionnaire. Elles ne sont pas toujours questionnées sous l'angle managérial. Par exemple, **le concept d'organisation** a été défini dans bien des cas par les candidats eux-mêmes, sans recours à des auteurs de référence. Le jury rappelle que toute définition mobilisée doit être rigoureuse, issue d'un auteur légitime, et insérée dans une réflexion problématisée. Il est préférable de citer un auteur classique avec justesse (par exemple Mintzberg ou Weber pour l'organisation) plutôt qu'un auteur contemporain mal compris ou mobilisé de manière approximative. Le jury déconseille tout particulièrement de privilégier des définitions d'auteurs contemporains pour des concepts anciens. Au-delà des questions de définitions, le jury a constaté que, dans de nombreuses copies, les candidats listent différents types d'organisation sans rattacher celles-ci au sujet donné. Peu de candidats questionnent par exemple les impacts des crises sur les différentes formes d'organisation listées. Enfin peu de candidats se sont interrogés sur le concept d'« organisation » plutôt que sur « les organisations » et, parmi ceux qui ont fait cette distinction, peu ont justifié ce choix.

Le concept de crise, quant à lui, a été abordé de façon souvent simpliste ou incomplète. Les candidats ont rarement interrogé les différentes natures de crise (structurelle, conjoncturelle, interne, externe, etc.), leur brutalité, leur temporalité ou leur portée stratégique. Les typologies mobilisées par les candidats sont relativement classiques (interne/externe ou par nature). La plupart des candidats se sont, en outre, peu attardés sur l'intérêt et les enjeux du sujet. La référence à l'environnement VUCA a souvent été soulignée pour évoquer ces éléments. Le jury déplore d'ailleurs un usage très souvent superficiel de certaines notions comme VUCA, résilience, entreprise libérée, etc.

Des faiblesses persistantes concernant la problématisation et le plan

La capacité à mettre en tension les termes du sujet pour formuler une problématique structurante demeure un point faible. Trop de copies se contentent de reformuler le sujet sous forme de question, sans réellement explorer les enjeux qu'il soulève. Le questionnement autour de la problématique est souvent insuffisant. Cette problématique n'est, par ailleurs, que rarement déclinée en sous-questions permettant de guider le développement.

Concernant le plan, s'il est souvent apparent (ce que le jury encourage), sa cohérence avec la problématique n'est pas toujours assurée. Des plans descriptifs, du type « I. L'organisation ; II. La crise », donnent lieu fréquemment à des développements déconnectés du sujet. À l'inverse, les meilleures copies ont proposé des plans articulés autour de tensions réelles avec un plan de type « I. la crise comme une menace interne et externe pour la pérennité de l'organisation et II. Les opportunités de développement offertes par la crise ».

Les titres des parties doivent être assez courts, précis. Chaque partie doit répondre progressivement à la problématique posée. Les titres trop descriptifs, généraux ou déconnectés du raisonnement nuisent à la lisibilité de l'argumentation. Par ailleurs, de nombreuses copies ont présenté des parties déséquilibrées ou mal enchaînées, sans transition claire entre les sous-parties.

Le développement : une argumentation, des références et des illustrations souvent fragiles

L'une des attentes majeures de cette épreuve est la capacité des candidats à articuler des idées autour d'un fil conducteur, en mobilisant des références théoriques pertinentes, des exemples concrets et une analyse rigoureuse.

Beaucoup de copies ont manqué d'enchaînement (*ou de liant*) entre les paragraphes, ce qui a donné une impression de juxtaposition d'idées. L'usage d'auteurs (Drucker, Mintzberg, Crozier, etc. pour ne citer qu'eux) est parfois mécanique. Les noms sont cités entre parenthèses, sans explication, ni mise en perspective. Le jury souligne aussi des connaissances confuses sur les auteurs, des noms mal orthographiés. Le jury insiste sur le fait que les références théoriques doivent servir la démonstration. Il ne s'agit pas de faire un déballage de noms d'auteurs (*name dropping*) mais de s'appuyer sur leurs travaux pour construire une analyse.

Certains candidats ont développé de manière excessive des outils de diagnostic stratégique (PESTEL, forces de Porter, SWOT...), sans les relier au sujet. La mobilisation de tels outils et concepts doit toujours être mise en tension avec la problématique. Par exemple, analyser l'environnement d'une organisation en crise doit permettre d'envisager ses capacités de réaction, sa résilience ou sa transformation. Les meilleures copies ont su combiner théorie et pratique, en illustrant chaque argument par des cas d'organisations variées (entreprises, associations, ONG, institutions publiques, start-ups, etc.). L'usage d'exemples récents, précis, et correctement analysés (plutôt que survolés ou mal contextualisés), permet de démontrer une compréhension fine des enjeux managériaux en lien avec le sujet.

La conclusion

La conclusion reste encore trop souvent négligée. Elle doit synthétiser les principaux résultats du raisonnement, en apportant une réponse claire à la problématique. Trop de candidats se contentent d'une reprise partielle des idées ou d'un résumé déconnecté du développement. Pire, certains introduisent dans leur conclusion des éléments non traités dans le corps du devoir.

L'ouverture, quant à elle, doit prolonger la réflexion sans s'écarter du sujet. Une bonne ouverture pose une nouvelle question, introduit une piste de réflexion (par exemple sur l'évolution des modèles organisationnels face aux crises systémiques), ou anticipe des enjeux futurs (intelligence artificielle, durabilité, gouvernance...)

3. Conseils aux candidats

Le jury réitère plusieurs conseils essentiels pour une meilleure préparation des candidats :

- **Soigner l'analyse des termes du sujet**, en définissant clairement les concepts et en les mettant en tension ;
- **Proposer une problématique pertinente**, déclinée en sous-questions ;
- **Construire un plan** structurant et directement relié à la problématique ;

- Éviter un **déballage** d'auteurs et de concepts sans argumentation ;
- Mobiliser les **outils théoriques à bon escient**, en expliquant leur utilité et leur lien avec le sujet;
- Illustrer les **arguments par des exemples concrets**, variés, contextualisés ;
- Soigner le **style, l'orthographe, la présentation et la lisibilité** de la copie ;
- Lire **régulièrement des ouvrages et des revues spécialisées** pour enrichir la culture managériale ;

Le jury invite, à ce titre, les candidats à préparer activement cette épreuve en lisant les rapports de jury antérieurs, complétés par des lectures d'ouvrages fondamentaux en management, en théorie des organisations, des articles de revues académiques sur des thématiques de management spécifiques, actuelles (Revue Française de Gestion, Revue des Sciences de Gestion, Management International, Revue de l'Entrepreneuriat, Harvard Business Review, etc.), des articles de presse (Le Monde, Les Échos, La Tribune, L'Usines Nouvelle, Capital...). Il est également conseillé de se constituer des fiches d'entreprises pour illustrer son argumentation.

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

1. Les résultats de la session 2025

	2021	2022	2023	2024	2025
Nombre de copies :	577	575	564	633	715
Distribution des notes					
Moyenne	1,99/10 (soit 3,98/20)	2,38/10 (soit 4,76 sur 20)	3,02/10 soit 6,04 sur 20	2,74/10 soit 5,48/20	2,88/10 Soit 5,76/20
Note la plus élevée	7/10 (soit 14/20)	9/10 (soit 18/20)	8,75/10	9,25/10	9,5/10
Note la plus basse	0	0	0	0	0
Écart-type	1,33 (notation sur 10)	1,73 (notation sur 10)	1,99	2,08	1,85
Répartition des notes					
Inférieures à 2,5	397 (68,8 %)	336 (58,4%)	237 (42%)	327 (51,65%)	344 (48,11%)
Comprises entre 2,5 et moins de 5	146 (25,3 %)	166 (28,9 %)	221 (39%)	193 (30,5%)	274 (38,32%)
Comprise entre 5 et moins de 7	33 (5,7 %)	60 (11,5 %)	73 (13%)	93 (14,7%)	68 (9,5%)
Égales ou supérieures à 7	1 (0,2 %)	7 (1,2 %)	31 (5,5%)	20 (3,15%)	29 (4,06%)

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

Sur le plan des résultats, le format de l'épreuve semble être compris. Les résultats sont, en 2025, en légère hausse par rapport à 2024 (2,80 de moyenne contre 2,74).

Lors de cette session, l'épreuve a permis de déceler quelques copies jugées satisfaisantes (notes de 5/10 à moins de 7/10) ou très satisfaisantes (notes de 7/10 ou plus). Mais ces copies, au nombre de 117, ne représentent que 13,56 % de l'ensemble.

274 copies (soit 38,32 %) se situent entre 2,5/10 et moins de 5/10. Dans ces copies, le jury a repéré des lacunes importantes, des approximations dans la maîtrise des concepts juridiques ou encore une incapacité à mettre les notions en perspective pour prendre de la hauteur par rapport aux questions posées.

Enfin, la très grande majorité des copies (48,11%) obtient une note inférieure à 2,5/10. Ces copies révèlent de grandes lacunes concernant la maîtrise des concepts juridiques, la compréhension de documents juridiques ou encore la construction d'une argumentation. On note aussi que toutes les questions n'ont pas été systématiquement traitées dans certaines de ces copies.

2. Le sujet

2.1- Présentation du sujet

Conformément à la description de l'épreuve, le sujet de la session 2025 invite les candidats à répondre à trois questions et propose en appui plusieurs documents juridiques. Les questions permettent d'explorer la thématique de la responsabilité et de mobiliser de manière transversale le contenu du programme du concours en ce qui concerne les éléments généraux du droit et du droit des affaires.

La première question – « 1. Distinguez la responsabilité civile contractuelle de la responsabilité civile extracontractuelle » - permet de vérifier la capacité des candidats à mobiliser et exposer de façon synthétique et complète l'état du droit sur un point précis du programme.

La deuxième question – « 2. Analysez dans quelle mesure l'entreprise est responsable quant à la sécurité et la santé physique et mentale de ses salariés. Pour formuler votre réponse vous vous appuyerez notamment sur l'arrêt de l'Assemblée Plénière de la Cour de cassation du 5 avril 2019 (document 1) » - permet de vérifier la capacité des candidats à comprendre une décision de justice, à en mesurer les enjeux en replaçant la solution apportée dans un cadre plus large. Pour le traitement de cette question, les candidats doivent exploiter le dossier documentaire proposé mais ne doivent pas s'en contenter s'ils visent le maximum de points.

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

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

Le document 1 est un arrêt de l'Assemblée plénière de la Cour de cassation du 5 avril 2019 (n°18-17.442). Dans cet arrêt relatif au préjudice d'anxiété résultant de l'exposition des salariés à l'amiante, la Cour rappelle l'étendue de l'obligation de sécurité de l'employeur et la possibilité pour ce dernier de s'exonérer en montrant qu'il a pris toutes les mesures de prévention nécessaires pour assurer la sécurité et la santé de ses salariés.

Le document 2 est l'article 1245-14 du Code civil qui énonce l'interdiction des clauses limitatives de responsabilité du producteur en cas de produit défectueux sauf pour les dommages aux biens dans les contrats conclus entre professionnels.

2.2- Analyse du sujet et attentes du jury

Question 1 - Distinguez la responsabilité civile contractuelle de la responsabilité civile extracontractuelle

La responsabilité civile est l'obligation de réparer un dommage causé à autrui. Elle permet à la victime d'obtenir réparation, idéalement en nature, le plus souvent par équivalent, c'est-à-dire par l'allocation de dommages et intérêts.

La responsabilité civile contractuelle sanctionne l'inexécution d'une obligation née d'un contrat (ou mauvaise exécution ou exécution tardive). Le fait générateur de cette responsabilité civile est donc une inexécution du contrat imputable au débiteur (faute contractuelle). Lorsque l'obligation à la charge du débiteur est une obligation de résultat, la seule inexécution du contrat (i.e. lorsque le résultat n'est pas atteint) fait présumer la faute du débiteur de même que le rapport de causalité avec le dommage. En revanche, lorsque l'obligation est de moyens, le créancier doit démontrer une faute du débiteur pour obtenir réparation du préjudice.

La responsabilité civile extracontractuelle sanctionne la violation d'un devoir général de ne pas causer un dommage à autrui. Le fait générateur de cette responsabilité civile est donc un fait qui peut être

fautif (responsabilité pour faute, c'est la responsabilité civile du fait personnel) ou non fautif (responsabilité sans faute, par exemple la responsabilité du fait d'autrui ou la responsabilité du fait des choses dont a la garde).

Au-delà de la différence de fait générateur, d'autres éléments de distinction peuvent être relevés :

- le dommage : en matière contractuelle, le dommage doit être prévisible au moment du contrat, ce qui n'est pas le cas en matière extracontractuelle ;
- la mise en demeure : en matière contractuelle, le créancier doit, avant toute action en réparation, mettre en demeure son débiteur d'exécuter son obligation née du contrat (si l'exécution est encore possible) ;
- la possibilité d'insérer des clauses spécifiques qui aménagent la responsabilité contractuelle : clauses exclusives ou limitatives de responsabilité, clauses pénales. En matière extracontractuelle, aucune clause ne peut en principe avoir été prévue puisque cette responsabilité est engagée en dehors de tout contrat. Toutefois, les clauses limitatives et d'exonération de responsabilité peuvent désormais être opposées à un tiers au contrat qui se prévaut d'une inexécution dudit contrat pour engager la responsabilité extracontractuelle (Cass. Com. 3 juillet 2024, n°21-14.947).

Question 2 - Analysez dans quelle mesure l'entreprise est responsable quant à la sécurité et la santé physique et mentale de ses salariés. Pour formuler votre réponse vous vous appuyerez notamment sur l'arrêt de l'Assemblée Plénière de la Cour de cassation du 5 avril 2019 (document 1)

Dans cette affaire, l'entreprise est appréhendée en tant qu'employeur. L'employeur est tenu d'une obligation générale de sécurité qui lui impose de prendre les mesures préventives nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des salariés (y compris des travailleurs mis à disposition et des stagiaires). Sont des mesures préventives, par exemple, le respect des règles d'hygiène et de sécurité prescrites par le Code du travail, l'évaluation des risques professionnels, l'organisation des actions d'information et de sensibilisation (lutte contre le harcèlement), l'organisation des visites médicales obligatoires ...

Ainsi, l'employeur est-il responsable dès lors qu'un risque se réalise (ex. accident, harcèlement) ou qu'un salarié est simplement exposé à un risque pour sa santé mentale ou physique (ex. préjudice d'anxiété résultant d'une exposition à l'amiante – Cass. soc 11 sept 2019 – document 1). Le salarié n'a pas à prouver la faute de l'employeur. L'employeur peut toutefois s'exonérer de sa responsabilité s'il montre qu'il a pris toutes les mesures de prévention nécessaires pour assurer la sécurité et la santé de ses salariés.

L'arrêt du 11 septembre 2019 illustre l'évolution jurisprudentielle de la Cour de cassation. Jusqu'en novembre 2015, la jurisprudence faisait peser sur l'employeur une obligation de sécurité de résultat c'est-à-dire qu'il suffisait qu'un risque se réalise ou qu'un salarié soit exposé à un risque pour que la responsabilité civile de l'employeur soit engagée : sa faute était présumée sans qu'il puisse s'exonérer de sa responsabilité en démontrant qu'il n'avait pas commis de faute (seule la force majeure pouvait l'exonérer de sa responsabilité).

C'est ainsi que l'Assemblée plénière de la Cour de cassation (document 1) casse l'arrêt de la Cour d'appel qui à l'époque, avait fait peser sur l'employeur une obligation de sécurité de résultat. En l'espèce, le salarié souhaitait engager la responsabilité de son employeur en réparation de son préjudice d'anxiété dû au risque d'inhalation de poussières d'amiante auquel il était exposé.

Pour la Cour de cassation, la Cour d'appel aurait dû examiner les éléments de preuve qu'aurait pu apporter l'employeur pour écarter sa responsabilité, c'est-à-dire examiner les mesures préventives qu'avait pris l'employeur contre le risque d'inhalation aux poussières d'amiante. Depuis, la jurisprudence de la Cour de cassation a évolué : elle fonde la condamnation de l'employeur sur le manquement à l'obligation légale de sécurité issue des articles L.4121-1 et L.4121-2 C. trav.

Question 3 - L'étendue de la responsabilité de l'entreprise.

Le sujet proposé dans le cadre de la 3^e question invite le candidat à questionner les principes et les limites de la responsabilité de l'entreprise. Il convient de déterminer un angle d'approche problématisé

qui permet une réponse argumentée et structurée. Le sujet permet de mobiliser le droit des obligations, mais oblige aussi à des incursions dans d'autres branches du droit (droit des sociétés, droit du travail, droit de la consommation, droit de la concurrence...).

La responsabilité désigne le fait pour l'entreprise de répondre de ses actes ayant causé un dommage. Il est nécessaire de mettre en évidence les différentes dimensions de la responsabilité de l'entreprise : pénale/civile, contractuelle/extracontractuelle. Un effort de réflexion et de cadrage du sujet est attendu en envisageant la responsabilité de l'entreprise tant vis-à-vis des acteurs externes que des acteurs internes.

Le terme « étendue » renvoie au champ, au domaine et ainsi aux fondement(s) de la responsabilité de l'entreprise. Il renvoie également au montant de la réparation. Enfin, il évoque de manière plus générale les conditions et les limites de la responsabilité de l'entreprise.

Le sujet soulève un enjeu de politique juridique de répartition du risque : en effet, l'évolution du droit montre une certaine tension du législateur et de la jurisprudence entre la volonté de prévoir une responsabilité large de l'entreprise en raison de l'importance de son pouvoir d'action (et de son patrimoine) et le souci de maintenir une responsabilité supportable pour l'entreprise ne menaçant pas de manière excessive ses intérêts économiques.

En tant que personne juridique (physique ou morale), l'entreprise voit nécessairement sa responsabilité engagée en cas de comportement fautif.

Cette responsabilité est d'abord civile : dans le cadre de ses relations d'affaires, l'entreprise engage sa responsabilité contractuelle en cas de manquement à une obligation née d'un contrat (art. 1217 et 1231 et s. C. civ.). Il convient ici de distinguer la violation d'une obligation de moyen de celles de la violation d'une obligation de résultat.

L'entreprise engage également sa responsabilité civile extracontractuelle dès lors qu'elle cause un dommage à autrui (art. 1240 et s. C. civ.), par exemple en cas de concurrence déloyale.

La responsabilité de l'entreprise est aussi pénale, y compris lorsque l'entreprise est une personne morale. Dans ce cas, l'infraction doit avoir été commise pour son compte par l'un de ses organes ou représentants (y compris un salarié titulaire d'une délégation de pouvoirs valide).

L'évolution du droit a démontré une certaine tendance à la reconnaissance d'une responsabilité élargie de l'entreprise, notamment en cas d'engagements ou de dangers particuliers.

En matière contractuelle, l'entreprise est ainsi soumise à des obligations spécifiques, par exemple des obligations de garantie (vices cachés, conformité) liées au droit spécial de la vente et au droit de la consommation.

En matière extracontractuelle, l'entreprise peut voir sa responsabilité engagée de manière objective (sans faute) du fait des choses et du fait d'autrui, spécifiquement du commettant du fait de son préposé (art. 1242 C. civ.).

Enfin, la loi est venue ajouter des régimes de responsabilité particuliers applicables à l'entreprise : la responsabilité du fait des produits défectueux (art. 1245 C. civ.) ou encore la responsabilité pour préjudice écologique (art. 1248 C. civ.). En ce qui concerne la responsabilité du fait des produits défectueux, le Code civil précise que les clauses limitatives de responsabilité sont privées d'effet, sauf entre professionnels pour les dommages professionnels (art. 1245-14 C. civ. – document 2).

Un exemple illustre toutefois la tendance à l'extension puis au reflux de la responsabilité de l'entreprise : en interne, l'entreprise, en tant qu'employeur, a une obligation générale de sécurité vis-à-vis de ses salariés (art. L.4121-1 C. travail). Elle engage alors sa responsabilité civile et parfois pénale en cas de non-respect de cette obligation. Cette obligation générale de sécurité a longtemps été analysée comme une « obligation de résultat » par la jurisprudence. Or, depuis 2015, cette obligation s'analyse davantage comme une obligation de « moyen renforcée » : si la faute de l'employeur est présumée en cas d'accident du travail, celui-ci peut s'exonérer de sa responsabilité en démontrant qu'il a pris toutes les mesures de prévention nécessaires pour assurer la sécurité et la santé de ses salariés (voir l'arrêt de l'Assemblée Plénière de la Cour de cassation du 5 avril 2019 - document 1). Depuis, la jurisprudence de la Cour de cassation a évolué : elle fonde la condamnation de l'employeur sur le manquement à l'obligation légale de sécurité issue des articles L.4121-1 et L.4121-2 C. trav.

De manière plus générale, on a pu assister à une certaine extension de la responsabilité de l'entreprise dont le reflux apparaît désormais légitime.

Le droit prévoit ainsi plusieurs cas de non-responsabilité de l'entreprise :

En matière contractuelle, la responsabilité de l'entreprise ne sera pas engagée en cas de dommage non prévisible au moment de la conclusion du contrat (art. 1231-3 C. civ.).

En matière extracontractuelle, la responsabilité du fait du commettant sera exclue en cas d'abus de fonction du préposé.

De même, la loi énonce les cas de non-responsabilité du producteur en cas de produit défectueux (art. 1245-10 C. civ.).

Il est par ailleurs possible de prévoir des clauses limitatives de responsabilité (dont cas particulier des clauses limitatives de responsabilité du producteur en cas de produit défectueux pour les dommages aux biens dans les contrats conclus entre professionnels, cf. document 2).

Enfin, l'entreprise peut s'exonérer de sa responsabilité en invoquant la force majeure (art. 1218 C. civ.).

Plusieurs exemples jurisprudentiels illustrent ce reflux d'une responsabilité automatique de l'entreprise : l'arrêt dit « *Faurecia II* » Com. 29 juin 2010 quant à la légalité de principe des clauses limitatives de responsabilité : « seule est réputée non écrite la clause limitative de réparation qui contredit la portée de l'obligation essentielle souscrite par le débiteur » ; le revirement de jurisprudence en matière d'obligation de sécurité de l'employeur, Soc. 25 nov. 2015 (et dans cette lignée l'arrêt du document 1, Ass. plén. 5 avril 2019 quant au préjudice d'anxiété lié à la l'amiante) ; la question de l'action en réparation du tiers victime de l'inexécution contractuelle, « saga Bootshop » (Ass. plén. 6 oct. 2006 et 13 janv. 2020 ; com. 3 juillet 2024 notamment).

De manière plus générale, la mise en œuvre de la responsabilité de l'entreprise est aujourd'hui bien souvent limitée en raison des insuffisances des règles de droit.

La responsabilité sociale et environnementale (RSE) de l'entreprise reste par exemple encore mal définie : elle ne donne pas lieu à une véritable responsabilité juridique de l'entreprise malgré des avancées notables, avec la loi sur le devoir de vigilance en 2017 et la loi PACTE de 2019. Ces avancées restent insuffisantes : problème des seuils très élevés, de la généralité et de l'insuffisance des plans de vigilance quant à la loi de 2017, limite de l'absence du caractère obligatoire et de sanction en ce qui concerne les dispositions de la loi PACTE relatives à l'intérêt social, la raison d'être de l'entreprise et la société à mission.

Enfin, on peut souligner la particularité du droit des sociétés au sein duquel le voile de la personne morale (par la création de sociétés filiales) pose certaines limites procédurales : les salariés sont ainsi irrecevables à invoquer l'intérêt social contre une délibération de l'assemblée générale ou une opération sociétaire. De même, il est difficile pour les victimes d'accéder à la preuve contre les sociétés mères (absence de présomption de responsabilité de la société mère - sauf en droit de la concurrence CJUE 10 septembre 2009 - ; renforcement du secret des affaires avec la loi de 2018, art. 151-1 C. com.).

2.3- Commentaires sur le fond

Les bonnes copies sont celles qui :

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

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

ne sont pas capables de les développer au service d'une argumentation. Des inexactitudes juridiques parsèment les copies.

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

La deuxième question laisse transparaître des difficultés tant de fond que de méthodologie. Sur le plan méthodologique, de trop nombreux candidats n'ont pas su expliciter l'intérêt de l'arrêt de la Cour de cassation (document 2) au regard de la question posée. Savoir conduire une réflexion juridique en s'appuyant sur des décisions de jurisprudence reste une compétence fondamentale pour tout professeur d'économie et gestion intervenant en STMG, en classe de BTS ou en classe préparatoire. De nombreuses copies paraphrasent l'arrêt, sans apporter une véritable réponse à la question posée par le sujet. D'autres copies se bornent à en résumer les faits (de manière plus ou moins concise) sans être capables d'en tirer un apport juridique pertinent pour répondre la question.

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

Le jury regrette que les développements donnent trop souvent lieu à des digressions hors sujet, prétexte pour restituer des connaissances sans rapport direct avec la question posée. La structuration de la réponse, si elle s'inscrit le plus souvent dans un plan, se résume trop souvent à un « catalogue » d'exemples sans enchaînement logique et cohérence d'ensemble. De nombreuses copies reprennent in extenso les réponses formulées dans les questions 1 et 2. Cette reprise, si elle peut être utile à la démonstration, doit être effectuée avec discernement et mesure. D'une manière générale, les connaissances juridiques restituées restent insuffisantes pour la grande majorité des copies, au vu de la difficulté attendue de l'exercice.

2.4- Commentaires sur la forme

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

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

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

3. Conseils aux candidats

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

Le traitement de la partie juridique du sujet consiste à répondre à une série de questions qui s'inscrivent dans une thématique commune. Pour répondre à ces questions les candidats s'appuient

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

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

- analyser une documentation juridique : les candidats sont amenés à analyser certains documents du dossier, notamment des décisions de justice. Il ne s'agit pas de faire une synthèse ou un résumé de ces documents, mais l'analyse attendue constitue la base d'une réponse qui est utilement complétée par des connaissances personnelles. L'analyse d'une décision de justice nécessite que le candidat parvienne à dégager le problème juridique posé à partir de la reconstitution des faits et de la procédure et à retranscrire la solution apportée par la juridiction, sans néanmoins se livrer à un exercice de fiche d'arrêt ou de commentaire d'arrêt. L'objectif est de vérifier la capacité des candidats à comprendre une décision de justice et à en mesurer les enjeux en replaçant la solution apportée dans un cadre plus large.
- construire un raisonnement structuré : les candidats sont amenés à rédiger une réponse davantage développée sur un questionnement plus transversal sur les éléments généraux du droit et le droit des affaires. Il n'est pas attendu des candidats la rédaction d'une dissertation répondant aux canons habituels, mais la mobilisation de plusieurs arguments juridiques qui s'inscrivent dans une démonstration globale. Après une brève introduction permettant de présenter les enjeux du sujet, l'articulation des différents arguments doit ressortir clairement dans la réponse des candidats. L'objectif est de vérifier la capacité des candidats à construire une réponse argumentée qui s'appuie sur des connaissances solides issues de plusieurs champs du droit.

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

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

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

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

COMPOSITION PORTANT SUR UN DOSSIER EN ÉCONOMIE

1. Les résultats de la session 2025

	2021	2022	2023	2024	2025
Nombre de copies :	586	575	561	633	715
Distribution des notes					
Moyenne	2,95/10	2,71/10	3,13/10	3,24/10	2,67/10
Note la plus élevée	9,5	9,13	9,25/10	9/10	9,63/10
Note la plus basse	0,5	0	0	0,13	0,13
Écart-type	2,01	1,91	1,82	1,58	1,69
Répartition des notes en effectifs					
Inférieures à 2,5	293	307	237 (42%)	213 (33,65%)	386 (53,99%)
Comprises entre 2,5 et moins de 5	191	190	233 (41,5%)	328 (51,82%)	254 (35,52%)
Comprises entre 5 et moins de 7,5	68	62	75 (13,4%)	86 (13,58%)	72 (10,07%)
Égales ou supérieures à 7,5	34	16	16 (3%)	6 (0,95%)	8 (1,12%)

Depuis la session 2021, tous les candidats doivent composer en économie et en droit, ce qui a fait mécaniquement augmenter de façon significative le nombre de copies évaluées : de 196 en 2020 à 586 en 2021 et 575 en 2022. En 2025 la moyenne des notes s'établit à 2,67/10 contre 3,24/10 en 2024 et 3,13/10 en 2023. La moyenne a légèrement diminué, pour un écart-type du même ordre de grandeur que les années précédentes.

Le nombre de prestations jugées « très satisfaisantes » par le jury (note supérieure à 7,5/10) se redresse très légèrement (8 copies sur 715 contre 6 sur 633 en 2024), à un niveau cependant inférieur aux sessions 2021 à 2023. Ces candidats ont su parfaitement appréhender les exigences de l'épreuve, mobiliser des connaissances pertinentes et proposer une problématisation correcte lors du raisonnement structuré. Le jury tient à les féliciter pour cela.

72 candidats ont proposé des prestations « satisfaisantes » (note comprise entre 5 et 7,5/10). Ils ont proposé des éléments de réponse pertinents aux différentes questions mais leurs prestations présentaient aussi des maladroites de forme et/ou de fond. 252 candidats ont démontré des lacunes dans la capacité à répondre de manière structurée, dans l'exploitation des documents et/ou dans la maîtrise du sujet (note comprise entre 2,5 et 5/10). Enfin, 386 candidats (contre 213 en 2024 et 337 en 2023) ont obtenu une note inférieure ou égale à 2,5. Cette proportion est en forte hausse par rapport aux sessions précédentes. Ainsi plus de 50% des candidats a une note très faible dénotant un traitement partiel du sujet, une absence d'apport disciplinaire même basique et parfois des difficultés de compréhension des documents proposés.

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

Le jury relève également une dégradation inquiétante de l'expression écrite : syntaxe, orthographe, grammaire, et même ponctuation, voire majuscules en début de phrase, les fondamentaux du langage ne sont pas davantage maîtrisés que les fondamentaux de la science économique, ce qui n'est pas acceptable pour un futur enseignant.

2. Analyse du sujet

2.1- Présentation des documents

Le corpus documentaire comprenait 4 documents.

Le document 1, intitulé « Automatisation et emploi », intégrait trois graphiques.

Le premier graphique portait sur la polarisation de l'emploi entre 2002 et 2014 en Europe (UE-28) aux Etats-Unis et au Japon, en présentant l'évolution de l'emploi en fonction du niveau de qualification et des tâches routinières ou non.

Le second graphique présentait une droite de régression linéaire permettant de montrer la corrélation entre la variation du stock de robots et la variation de l'emploi sur la période 2012-19 pour les pays de l'OCDE.

Le troisième graphique proposait une analyse prospective de l'exposition de l'emploi sectoriel à l'automatisation découlant de l'intelligence artificielle aux Etats-Unis.

Le document 2 était intitulé « La courbe de Phillips et la polarisation de l'emploi ». Il proposait une réflexion sur la transformation de la courbe de Phillips et sur des explications possibles de son aplatissement récent. L'extrait invitait à réfléchir sur les liens entre la transformation du marché du travail et les mécanismes sous-jacents à la courbe de Phillips.

Le document 3 présentait « les effets ambivalents de l'IA sur le marché du travail ». Il s'agissait d'un extrait d'article de presse généraliste se faisant l'écho d'une revue de littérature scientifique sur les effets en termes de productivité et de combinaison productive de l'utilisation de l'Intelligence artificielle

Enfin, le document 4 reprenait cette réflexion en ouvrant d'autres pistes, notamment celle du rapport de force entre les agents économiques, comme déterminant de la répartition de la valeur ajoutée produite par ces innovations.

2.2- Analyse du sujet et attentes du jury

Le sujet comportait 3 questions.

La question 1 demandait aux candidats de commenter les graphiques présentés dans le document 1 puis d'analyser l'impact de l'automatisation sur l'emploi.

Les graphiques fournis pouvaient aider les candidats à mobiliser leurs connaissances sur les problématiques relatives à la polarisation de l'emploi, à la nature du progrès technique et à ses effets différenciés sur les types d'emplois. Cette question visait également à évaluer l'aptitude des candidats à l'analyse et la mise en relation de différents documents graphiques.

La question 2 invitait à présenter un outil théorique au cœur de la théorie macroéconomique : la courbe de Phillips. Après avoir exposé le concept et ses conséquences sur les politiques économiques, les candidats étaient invités à se saisir des pistes proposées par le document pour expliquer la remise en cause de la courbe de Phillips, son aplatissement, et les conséquences des mécanismes sous-jacents (boucle prix-salaires, rôle des anticipations, etc.), notamment sur les politiques économiques. Une mise en perspective historique de l'ensemble était attendue.

Enfin, la question 3 évaluait la capacité des candidats à conduire un raisonnement structuré en traitant le sujet « Le progrès technique est-il l'ennemi de l'emploi ». Cette question a présenté un poids particulier dans l'évaluation car elle permettait au jury de mieux percevoir la capacité de raisonnement des candidats et d'articulation des idées. Un plan apparent en deux parties et deux sous-parties était attendu. La question amenait à s'interroger sur l'effet ambivalent du progrès technique sur l'emploi. Une réflexion intégrant différents types d'emplois (qualifiés ou non), différents types de progrès techniques (de la chaîne de

production fordiste jusqu'à l'IA), différents horizons temporels (court terme / long terme), était attendue ici. Les candidats pouvaient utiliser des concepts présents dans les documents (polarisation de l'emploi, gains de productivité, combinaison productive avec facteurs complémentaires ou substituables). Il était aussi attendu que les candidats mobilisent des concepts et références théoriques incontournables (la destruction créatrice de J. Schumpeter, la théorie du déversement de A. Sauvy), avant de mobiliser des références théoriques et factuelles plus récentes, pour un sujet au cœur de l'un des thèmes au programme. Là encore, une mise en perspective historique (de la première Révolution industrielle aux enjeux contemporains de la question) a été valorisée.

2.3- Le traitement du sujet par les candidats

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

Première question

Le jury regrette que de nombreuses copies aient été exagérément descriptives : il ne suffisait pas ici d'un simple commentaire superficiel de graphiques, mais bien de proposer une réflexion claire et complète à la question posée, en se basant sur les pistes fournies par ces documents et sur les connaissances disciplinaires relatives à l'impact du progrès techniques sur la combinaison productive et sur l'emploi. Les candidats devaient notamment partir des concepts explicitement mobilisés par les documents (polarisation, typologie de l'emploi...). Le jury attendait donc un raisonnement structuré, enrichi de l'exploitation et de l'analyse des graphiques. Ceux-ci doivent être mis en lien pour pouvoir concevoir une problématique et alimenter une réflexion argumentée. La contextualisation et la mise en perspective des informations chiffrées présentes dans les graphiques est valorisée par le jury.

De trop nombreux candidats se sont contentés d'une description des documents au détriment de l'analyse, limitée voire absente. Les concepts, pourtant présents dans la question, dans les titres ou dans les graphiques eux-mêmes, ne sont souvent pas mis en lien. La dimension géographique, qui apparaît dans les 2 premiers graphiques, ainsi que la dimension chronologique (le graphique 3 est prospectif par rapport aux deux autres) n'est mise en évidence que dans peu de copies. De plus cette première question a révélé les fragilités de nombreux candidats à la lecture des graphiques. La terminologie n'est pas toujours adaptée, rigoureuse et précise (ex : erreurs de lecture par rapport au titre, aux unités de mesure). Le jury a constaté d'importantes maladroites, voire des contresens, dans l'interprétation des données fournies dans les graphiques. On relève par exemple des confusions assez fréquentes entre une évolution en pourcentage et en points, niveau et variation sont parfois confondus. La lecture et l'interprétation de la droite de régression (graphique 2) a souvent été source de raccourcis et confusions.

Deuxième question

Le traitement de cette question s'est révélé globalement décevant, avec des réponses souvent courtes et vagues des candidats, se limitant à la reprise d'éléments présents dans le document 2. De très nombreux candidats semblent n'avoir jamais rencontré la courbe de Phillips et les débats autour de cette analyse à la fois empirique, théorique et leurs conséquences en termes de politique économique. La prise en compte des anticipations par Milton Friedman débouche sur une « verticalisation » de la courbe de Phillips à long terme, remettant en cause les politiques de régulation conjoncturelles dans le cadre d'un arbitrage inflation chômage, souvent utilisée pour comprendre la dynamique de stagflation des années 1970. Le texte proposait aux candidats de réfléchir à une remise en cause plus récente de la courbe de Phillips caractérisée par son « aplatissement ». Ceci supposait de se saisir des pistes proposées par le texte, puis

de faire le lien avec les mécanismes sous-jacents de la courbe de Phillips (boucle prix salaire, rôle du taux de marge des entreprises...). La simple paraphrase d'éléments présents dans les documents n'est pas suffisante et ne peut être valorisée par le jury.

Le jury regrette une maîtrise parfois aléatoire des concepts basiques (emploi, travail, chômage ne sont pas synonymes), mais aussi un manque de recul par rapport aux faits économiques conduisant à une analyse biaisée de la relation entre chômage et inflation. Une connaissance minimale des grandes évolutions de l'histoire économique est nécessaire.

Troisième question

Cette question invitait les candidats à reprendre un débat présent au cœur de la pensée économique depuis le début du XIXème siècle. « Le progrès technique est-il l'ennemi de l'emploi ? » Les documents accompagnants le sujet proposaient de poursuivre la réflexion sur les effets ambivalents des progrès techniques plus récents (robotisation, intelligence artificielle) sur l'emploi. Néanmoins la question de réflexion ne saurait en aucun cas se limiter à une synthèse des documents présents dans le sujet. La formulation de la question 3 n'impliquait aucun bornage chronologique suggérant de limiter le sujet à une période récente.

Sur la forme, de nombreux candidats ont bien répondu aux attentes du jury en proposant une introduction suivie d'un raisonnement structuré, même si certains candidats ont manifestement manqué de temps pour terminer leur analyse ou pour articuler leurs idées avec soin. Cette troisième question est donc souvent négligée au profit des deux premières questions, alors que celle-ci est davantage valorisée dans la notation.

Sur le fond, le jury attendait des candidats une présentation nuancée des effets du progrès technique sur l'emploi.

Les exigences du jury sont adaptées au format de l'épreuve, et tiennent compte du temps imparti (2h30) pour traiter 2 questions préparatoires et une question de réflexion. Le jury valorise tout particulièrement une démarche analytique permettant de mettre en œuvre des raisonnements économiques s'appuyant sur des concepts maîtrisés. Les bonnes introductions permettent de mettre en avant les clés de lecture qui serviront ensuite à structurer le propos (emplois qualifiés / non qualifiés, court terme/long terme, emplois industriels / emplois tertiaires...). L'introduction doit aussi mettre en perspective la question posée pour faire émerger une problématique, même basique, qui servent de trame à la réponse proposée.

Le jury regrette que très nombreux candidats ne mettent que peu en œuvre une argumentation économique fondée sur des concepts et des mécanismes pourtant au cœur de la science économique : combinaison productive, facteurs complémentaires ou substituables, effets des gains de productivité d'un point de vue microéconomique ou macroéconomique... Dans la mesure où le sujet portait principalement sur l'un des thèmes complémentaires de la session 2025, il était attendu que les candidats mobilisent à la fois des références du socle disciplinaire, mais aussi des références plus spécifiques et plus récentes.

Les candidats pouvaient notamment mobiliser les connaissances suivantes :

- les caractéristiques des emplois supprimés et des emplois créés en raison de la transition écologique au niveau quantitatif et qualitatif, le choix de la combinaison productive (substitution du capital au travail) par le producteur ;
- le concept de destruction créatrice (Schumpeter), la théorie du déversement (Sauvy) ;
- le concept de progrès technique neutre ou biaisé (J. Hicks, Harrod) ;
- la processus de destruction créatrice au cœur des modèles néo-schumpétériens (Aghion et Howitt) ;
- les problématiques d'appariement sur le marché du travail (Mortensen, Pissarides), de polarisation de l'emploi (Doeringer et Piore), des effets d'hystérèse (Blanchard et Summers) ;
- des analyses plus récentes sur les liens entre robotisation, mondialisation et emploi (Autor, Dorn et Hanson, Acemoglu et Restrepo...).

Le jury regrette que de nombreux candidats proposent des réponses ne mobilisant que très peu de connaissances et concepts disciplinaires, juxtaposant des réflexions générales, des exemples ou références hors du champ de la science économique. Le jury rappelle qu'il n'est pas demandé aux candidats d'exprimer leur opinion personnelle sur la politique de tel ou tel gouvernement, ni de se faire l'écho de lieux communs. L'argumentation doit présenter les mécanismes économiques à l'œuvre et s'appuyer sur les travaux empiriques et théoriques existants, qu'ils appartiennent au socle de connaissance de base en économie ou qu'ils relèvent d'approches plus contemporaines. Une attention particulière est portée sur l'analyse et la prise de recul.

3. Conseils aux candidats

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

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

Le corpus documentaire sert de support pour aider le candidat à amorcer sa réflexion. Néanmoins, il est attendu une réponse allant au-delà de la seule exploitation des documents proposés.

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

On déplore que certains candidats se contentent d'énumérer des théories et/ou mécanismes parfois pléthoriques. Plutôt qu'un effet catalogue, il vaut mieux mobiliser moins de références théoriques mais analyser leur pertinence et construire une argumentation solide.

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

Les compétences évaluées

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

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

La préparation de l'épreuve

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

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

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

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

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

Méthodologie pour mener un raisonnement structuré

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

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

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

1. Les résultats de la session 2025

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Nombre de copies	189	164	167	176	191	221
Distribution des notes						
Moyenne	7,94	7,60	7,87	6,95	6,28	6,26
Note la plus élevée	18,38	16,60	19,38	15,8	13,5	15,2
Note la plus basse	1	0,40	1,25	0	0,17	0,3
Écart-type	3,69	3,31	3,6	3,18	2,87	3,02
Répartition des notes en %						
Inférieures à 5	39 (21%)	37 (23%)	38 (23%)	47 (27%)	40 (21%)	81
Entre 5 et moins de 10	100 (53%)	87 (53%)	80 (48,5%)	95 (54%)	133 (69,5%)	115
Entre 10 et moins de 14	37 (19%)	35 (21%)	40 (24,2%)	32 (18%)	18 (9,5%)	21
Égales ou supérieures à 14	13 (7%)	5 (3%)	7 (4,2%)	2 (1%)	0	4

Cette année, nous pouvons constater que :

- le nombre de candidats a augmenté par rapport à 2024 ;
- la moyenne de cette session est stable par rapport à 2025, mais demeure nettement inférieure à ce qu'elle était en 2023 avec un écart-type qui lui augmente légèrement.

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

2. Le sujet

2.1- Présentation du sujet

Le sujet portait sur le cas d'une organisation privée française, prestataire de services du numérique, assurant assistance technique et conseils pour développer les projets de digitalisation de ses entreprises clientes. À l'occasion d'une opération de fusion, l'entreprise a rencontré des difficultés affectant sa gestion des ressources humaines et sa communication.

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

Le premier dossier consistait à accompagner un changement d'organisation centré sur la gestion de projet et la méthodologie « Scrum ».

Le deuxième dossier proposait aux candidats de mettre en perspective deux concepts : la culture d'entreprise et le changement. Le deuxième dossier était noté sur un nombre de points sensiblement inférieur aux deux autres.

Le troisième dossier consistait à considérer la politique de rémunération de l'entreprise et sa négociation.

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

Le sujet proposé a été construit de manière transversale afin d'aborder tous les domaines du programme : les ressources humaines dans les organisations (stratégie et politique des ressources humaines, diagnostic des ressources humaines, approches théoriques et analyse du travail, pilotage et performance des ressources humaines), la gestion administrative dans les organisations (organisation du travail et gestion de projets), la gestion des ressources humaines (pratiques et dispositifs de gestion des ressources humaines, politique de rémunération, formation, gestion des compétences et des parcours, conditions de travail, gestion des relations sociales), la communication (communication interne, communication externe, conception et mise en œuvre des actions de communication) et les éléments juridiques et réglementaires appliqués à la gestion administrative et à la gestion des ressources humaines.

Cette année, les concepts et les outils RH étudiés étaient soit classiques comme la conduite du changement ou la politique de rémunération, soit d'actualité comme l'évolution des pratiques RH des managers de proximité dans un contexte de culture numérique.

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

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

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

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

DOSSIER 1 : Accompagner le changement

Question 1.1 - Dans une note structurée, destinée à la Direction, vous présenterez un diagnostic de la situation et proposerez des pistes d'améliorations en insistant sur les dispositifs (pratiques et outils) mobilisables pour accompagner les changements nécessaires.

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

- repérer dans les annexes les éléments du diagnostic et mobiliser des références théoriques pertinentes sur la conduite du changement pour justifier son analyse ;
- proposer un diagnostic structuré cohérent ;
- dégager une problématique cohérente répondant à la demande ;
- proposer des pistes d'amélioration et une méthodologie pour accompagner le changement ;
- synthétiser, structurer, argumenter et rédiger une note structurée.

L'analyse des annexes a été parfois superficielle et le diagnostic peu structuré. Une analyse causes / conséquences permettait de mettre en évidence les difficultés rencontrées par TRISLIAN avant la fusion.

L'objectif stratégique en termes de ressources humaines pour l'entreprise DREAM-TEAM RH (« faire travailler ensemble ») nécessitait de développer la notion de la compétence collective (« *l'ensemble de savoir-agir qui émerge d'une équipe de travail, combinant des ressources endogènes de chacun des membres, des ressources exogènes de chacun des membres et créant des compétences nouvelles de combinaison synergique de ressources* » (AMHERDT et al, 2002).

La problématique autour du changement et de son accompagnement n'a pas été très explicitement restituée. Les pistes avancées ont été assez nombreuses dans le domaine de la communication, mais peu de candidats ont utilisé une grille théorique pour accompagner le changement (parmi d'autres, le modèle de gestion du changement de J.P KOTTER pouvait convenir dans le cas de DREAM-TEAM RH) afin de proposer le passage d'une organisation par projet à l'organisation agile, l'accompagnement du changement et une méthodologie adaptée à cet accompagnement. Pour structurer leurs réponses les candidats étaient guidés par l'annexe 3 qui suggérait trois niveaux d'agilité : macro (au niveau de l'entreprise), méso (au niveau du service) et micro (au niveau de l'équipe).

Les meilleurs candidats ont su restituer des références théoriques, relativement récentes et variées, mises en perspective avec la thématique du cas, et proposer une analyse pertinente des annexes, étayée par des connaissances en gestion des ressources humaines solides.

Question 1.2 - Vous expliquerez sur quels besoins spécifiques se base la motivation au travail des salariés dans une organisation agile et dans quelle mesure cela peut diminuer les résistances au changement.

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

- repérer dans les annexes les enjeux de l'organisation agile ;
- définir la notion de « besoin » et présenter les besoins spécifiques sur lesquels repose la motivation des salariés dans les organisations agiles ;
- définir la résistance au changement et la mettre en perspective avec l'organisation agile.

Les enjeux de l'organisation agile ont été relativement bien identifiés et rares sont les candidats à ignorer la notion de besoin, mais de nombreuses copies font référence à des auteurs « classiques » sans considérer des approches plus contemporaines pour identifier les besoins des collaborateurs

dans les organisations agiles, comme le besoin d'autonomie, de compétence et de relation égalitaire avec autrui.

Peu de candidats ont défini précisément la notion de « résistances au changement » en s'appuyant sur des références théoriques (comme CROZIER et FRIEDBERG) pour démontrer comment l'organisation agile, en répondant aux besoins identifiés, permet aux collaborateurs de devenir acteurs du changement.

Question 1.3 - Pour initier les changements attendus, le plan de développement des compétences est un outil de pilotage et d'organisation essentiel pour la formation des salariés. Vous rappellerez le cadre juridique qui en régit les droits et obligations ainsi que les étapes de son élaboration.

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

- définir le plan de développement des compétences, présenter les droits et obligations de l'employeur et des salariés ;
- énoncer clairement les étapes de l'élaboration du plan de développement des compétences.

Cette question a pu faire l'objet de réponses présentant des confusions (entre le plan de développement des compétences et les enjeux de la GEPP), ou des lacunes et des inexactitudes (pour les étapes de l'élaboration du plan de développement des compétences ou les droits et obligations de l'employeur et des salariés).

Le traitement de cette question a montré que les connaissances juridiques de nombreux candidats sont faibles. Il convient de rappeler que l'épreuve d'option A comprend toujours des questions relatives au cadre réglementaire des ressources humaines et que les candidats doivent s'y préparer.

DOSSIER 2 : Favoriser l'adhésion à la culture d'entreprise

Question 2.1 - En prenant appui sur des références théoriques, vous montrerez l'utilité de la culture d'entreprise dans ce contexte de changement.

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

- proposer des références théoriques pertinentes et actualisées sur la culture d'entreprise ;
- mettre en perspective culture et changement dans le contexte de fusion et de culture numérique propre à l'entreprise DREAM-TEAM RH.

Les candidats devaient montrer, par une articulation entre les références théoriques, le contexte de fusion et de culture numérique propre à DREAM-TEAM RH, que cette culture d'entreprise était un outil indispensable pour mener à bien le projet de fusion.

Cette question a souvent donné lieu à des réponses qui manquaient de rigueur dans la définition de la culture d'entreprise, les auteurs clés étant très peu souvent cités.

Question 2.2 - Vous proposerez au dirigeant un plan d'action qui permettra de faciliter la convergence culturelle dans l'optique de la fusion à venir.

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

- présenter un plan d'action cohérent et structuré ;
- proposer des actions réalistes, planifiées selon la fusion à venir.

Une réponse pertinente se devait de présenter un plan d'action structuré (par exemple : objectifs, échéances, moyens, acteurs) et des propositions d'actions contextualisées autour d'objectifs précis

comme : mesurer les écarts culturels, préparer au changement à venir, poser les bases d'une nouvelle culture, harmoniser les pratiques sociales.

Enfin, il convenait de proposer un calendrier réaliste pour chacun de ces objectifs en fonction de la date de fusion prévue en juillet 2025.

Question 2.3 - Dans un mémo destiné à la DRH, vous présenterez les perspectives d'évolution des pratiques RH pour les managers de proximité :

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

- structurer un écrit succinct ;
- énoncer et expliciter des pistes d'évolution.

Il s'agissait ici de présenter :

- l'idée d'une nécessaire évolution du rôle des managers de proximité dans l'organisation agile, pour passer « du commandement de proximité » au « management agile », où le manager endosse le rôle de facilitateur, axé sur les besoins des équipes pour favoriser la performance et préserver l'autonomie des salariés ;
- des pistes d'évolution possibles du management de proximité en mode agile, par exemple : donner des marges de manœuvre aux managers (pouvoir de définir ce qui est négociable et non négociable), réguler la charge de travail et les coopérations (équité, interactions entre collaborateurs, sens au travail), former le management à la confiance organisationnelle.

Les pistes d'évolution proposées ont été souvent imprécises et parfois peu en lien avec le contexte.

DOSSIER 3 : Partager la valeur

Question 3.1 - Après avoir exposé les enjeux de la rémunération immédiate et de la rémunération différée, vous présenterez les arbitrages possibles au sein de DREAM-TEAM RH afin de définir les axes d'une politique de rémunération cohérente avec sa stratégie.

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

- exposer les enjeux entre rémunération immédiate (RI) et rémunération différée (RD) ;
- présenter les arbitrages possibles pour une politique de rémunération cohérente.

Les candidats ont le plus souvent défini la RI et la RD mais n'ont pas cerné rigoureusement la question car peu ont explicité les enjeux associés aux deux types de rémunération.

Le mot « arbitrage » n'a pas retenu l'attention des candidats, très peu de copies ont traité cet aspect de la question (objectifs poursuivis, conséquences autant sur les salariés que sur la gestion financière de l'entreprise, équilibre entre ces différentes dimensions).

Question 3.2 - Vous calculerez, dans un premier temps le détail de la prime individuelle attribuée pour chaque squad, puis dans un second temps le montant total de la prime à verser aux salariés des agences de Lyon et de Nîmes. Vous montrerez la pertinence du choix de la formule de calcul de l'intéressement aux regards des objectifs poursuivis par l'entreprise.

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

- calculer le détail de la prime individuelle à verser pour chaque squad ;
- calculer le montant total de la prime à verser aux salariés de Lyon et Nîmes ;
- justifier la pertinence du choix de la formule de calcul de l'intéressement.

Cette question a souvent été soit délaissée par les candidats, soit abordée de façon assez superficielle, les candidats ayant souvent calculé des primes individuelles sur résultat d'un montant peu cohérent, voire fantaisiste. Les calculs des primes sur la performance ont été mieux traités, mais très peu de copies restituent le montant précis à verser aux salariés des agences de Nîmes et de Lyon.

Les aspects chiffrés de la gestion des ressources humaines sont essentiels et les candidats doivent montrer leur capacité à prendre du recul par rapport à l'interprétation des résultats obtenus en fonction du contexte.

Peu de copies présentent une justification de la pertinence du choix de la formule retenue par rapport aux objectifs poursuivis (par exemple, performance collective qui récompense la compétence collective).

Question 3.3 Vous présenterez les étapes incontournables de la négociation future et vous soumettrez un plan pour la rédaction de l'accord d'intéressement.

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

- respecter une structure claire ;
- énoncer les différentes étapes de la négociation de l'accord ;
- proposer un plan intégrant obligatoirement la prime de partage de la valeur.

Nombre de candidats ne connaissent pas les étapes incontournables de la négociation et en particulier la consultation du comité social et économique (CSE). Les meilleures copies présentent l'intégralité des étapes de la négociation (jusqu'à l'évaluation de la mise en œuvre de l'accord) et ont intégré dans les différents articles de l'accord les caractéristiques de la prime de partage de la valeur (salariés bénéficiaires, modalités de calcul, modalités de versement).

Question 3.4 - Dans un courriel, vous informerez les salariés des modalités de versement de la prime de partage de la valeur.

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

- repérer les deux modalités de versement de la prime ;
- rédiger et structurer un courriel.

Sur la forme le courriel a été bien traité dans la majorité des copies, cependant certains candidats n'ont pas tenu compte des termes « modalités de versement » dans leur réponse et ont généralement délaissé la possibilité d'un versement immédiat de la prime au salarié.

Commentaires généraux

Beaucoup de candidats ne mentionnent aucune référence théorique, ou des références éparses, datées ou peu liées aux thématiques du sujet. Parfois les auteurs sont cités sans explicitation (le nom de l'auteur étant simplement cité entre parenthèse) sur ce qu'ils apportent à la compréhension du cas. Le jury rappelle aux candidats que les auteurs doivent être mobilisés en appui à la réflexion et à l'analyse personnelles et non pas pour s'y substituer. Cela nécessite donc une bonne connaissance des auteurs, concepts et théories du domaine de compétence, une lecture approfondie du contexte d'entreprise et une analyse attentive du cas proposé. Il ne s'agit pas ici de réciter une leçon, mais de mobiliser des grilles d'analyse théorique pour comprendre le contexte étudié, et pour proposer des solutions qui seront efficaces.

La copie d'agrégation doit également montrer une bonne maîtrise des pratiques et de la vie des entreprises. Les outils de gestion opérationnels du domaine de compétence doivent être maîtrisés et adaptés au cas, sans oublier les dimensions juridiques et calculatoires, ni la stratégie et les outils de

communication. Les propositions des candidats manquent parfois de pragmatisme et dénotent une méconnaissance des pratiques concrètes liées au domaine de compétence évalué. Les outils de communication écrite (notes, rapports...) doivent respecter les éléments de forme requis dans leur présentation et dans leur soin.

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

3. Conseils aux candidats

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

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

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

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

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

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

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

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

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

OPTION B : FINANCE, CONTRÔLE

1. Les résultats de la session 2025

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Nombre de copies	144 copies	134 copies	124 copies	134 copies	137 copies	152 copies
Distribution des notes						
Moyenne	6.83	7,07	6,99	7,71	7,06	5,73
Note la plus élevée	19.4	17,40	20	18,4	19,09	20
Note la plus basse	0.5	0,20	0	0,25	0,45	0,22
Écart-type	3.58	4,09	4,19	3,39	4,14	3,53
Répartition des notes						
Inférieures à 5	43	43	47	34	39	72
Entre 5 et moins de 10	75	57	50	68	70	59
Entre 10 et moins de 14	22	27	22	28	18	20
Égales ou sup. à 14	5	7	5	2	10	1

Cette année, nous constatons :

- un nombre de présents en légère hausse par rapport aux années précédentes ;
- une moyenne de session nettement inférieure à celle de l'année dernière avec un écart-type de 3,53 qui est également en baisse : le niveau baisse car le nombre de bonnes copies tend à disparaître ;
- une répartition des notes sensiblement différente à celle des années précédentes. La forte proportion de candidates et de candidats (près de 50%) qui n'obtiennent pas 5/20 est très préoccupante et manifeste un manque de préparation à l'épreuve. À l'inverse, la proportion des copies ayant obtenu une note supérieure à 14 (moins de 1%) est en très forte baisse par rapport à 2024. Elle est anormalement faible.

Sur le long terme (dix ou vingt ans), on constate une forte baisse des résultats (au début des années 2000, la moyenne était de l'ordre de 8 ou 9). Deux causes peuvent expliquer cette chute : une baisse de l'attractivité du métier d'enseignant des disciplines techniques permettant de mener aux métiers du chiffre, et un manque cruel de préparation à une épreuve technique et calculatoire qui ne s'improvise pas.

2. Le sujet

2.1- Présentation du sujet

Le sujet portait sur l'étude d'un club fictif de football, le stade breton (SB). Le sujet comportait trois dossiers qui abordaient les trois grands domaines de la discipline : contrôle, finance et comptabilité.

Le premier dossier portait sur du contrôle de gestion prévisionnel.

Le deuxième dossier portait sur l'analyse financière d'un projet d'agrandissement.

Le troisième dossier portait sur l'étude comptable de plusieurs opérations.

2.2- Analyse du sujet

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

Le premier dossier comportait trois parties et onze questions. La première partie proposait d'utiliser des outils de prévision des ventes et de faire un commentaire. La prévision était fondée sur l'utilisation d'une régression mathématique. La deuxième partie proposait d'analyser l'évolution récente du chiffre d'affaires en calculant et en décomposant un écart sur chiffre d'affaires. Les questions 3 et 4 proposaient d'analyser les écarts de chiffre d'affaires de trois activités. Les questions 5 à 7 proposaient de décomposer un écart sur chiffre d'affaires en écart sur volume, sur prix et sur composition. La troisième partie proposait d'analyser le risque d'exploitation d'un projet d'investissement. La question 8 proposait de rappeler des définitions basiques (coût variable, coût fixe, coût direct, coût indirect) puis la question 9 proposait de construire un compte de résultat différentiel. Le seuil de rentabilité était calculé dans la question 10 et la question 11 proposait de faire une analyse du risque d'exploitation.

Le deuxième dossier présentait trois parties et neuf questions. La première partie s'intéressait au coût des modes de financement liés à l'agrandissement du stade. La question 1 demandait de calculer le coût de l'emprunt (en %). La question 2 proposait de construire un tableau des flux monétaires résultat de l'exécution d'un contrat de crédit-bail. La deuxième partie s'intéressait à l'établissement du plan de financement. Les questions 3 et 4 demandaient d'expliquer et de calculer le besoin en fonds de roulement d'exploitation normatif. La question 5 demandait de calculer la capacité d'autofinancement. La question 6 demandait de construire le plan de financement du projet d'agrandissement. La troisième partie s'intéressait à la valorisation de l'agrandissement. Dans une question 7, des ratios devaient être commentés. La question 8 proposait de définir et de calculer le taux d'actualisation. La question 9 proposait de calculer la valeur à partir de la méthode des flux de trésorerie actualisés.

Le troisième dossier comportait deux parties et douze questions. La première partie s'intéressait aux travaux comptables de consolidation en s'appuyant sur le cas de deux immobilisations. Les questions 1 et 2 proposaient de présenter les écritures d'amortissement dans les comptes individuels d'une première immobilisation et la question 2 demandait les écritures de préparation à la consolidation. Les questions 3 à 5 s'intéressaient à une seconde immobilisation financée par subvention et emprunt. Après avoir présenté les écritures dans les comptes sociaux, une note de synthèse devait être rédigée avant de procéder aux écritures préparatoires à la consolidation. La seconde partie s'intéressait aux travaux préparatoires en vue d'une fusion absorption. La question 8 invitait à décrire ce mode de restructuration. La question 9 proposait de calculer la valeur unitaire d'un titre et la valeur pour la parité. La question 10 proposait de justifier la valeur retenue pour l'apport, le montant de l'augmentation de capital, de la soulte et de la prime de fusion. La question 11 proposait d'enregistrer l'augmentation de capital. La question 12 proposait de réfléchir au cas où une société ne détient qu'un titre de la société absorbée.

2.3. Le traitement du sujet par les candidates et les candidats

Commentaires sur le fond

Le premier dossier portait sur une analyse budgétaire.

Dans la première partie, la première question avait pour objectif de s'assurer que la candidate ou le candidat savait utiliser et interpréter une régression mathématique. La résolution du problème consistait à remplacer x par sa valeur, et d'interpréter le calcul réalisé. L'interprétation devait souligner le manque de pertinence de la régression dans la situation présente puisque le club, changeant de division, changeait d'environnement, et que la tendance observée par le passé n'avait pas lieu de se poursuivre dans le futur. La deuxième question proposait de s'interroger plus généralement sur

l'intérêt des outils de gestion permettant de prévoir les ventes (ces outils pouvaient être énumérés) en cas de forte incertitude. Les limites de ces outils devaient être évoquées.

Dans la deuxième partie, le sujet cherchait à mesurer la maîtrise des calculs d'écarts, qui sont au cœur du contrôle budgétaire. Seul un écart sur chiffre d'affaires était étudié. Il fallait bien évidemment savoir décomposer et valoriser un écart sur prix et sur volume vendu. Il fallait aussi savoir calculer et interpréter un écart sur composition des ventes.

La troisième partie s'ouvrait sur quelques définitions très simples. Légèrement plus subtile pouvait être la distinction entre des charges variables par match et des charges variables par spectateur. Ces questions permettaient de rappeler qu'un coût n'est jamais qu'un calcul (une somme de charges) et que l'on calcule toujours le coût de quelque chose (un objet de coût). Un coût n'est ni variable, ni fixe, ni direct, ni indirect par nature. Tout dépend du contexte. Un coût peut donc être variable par spectateur et pas par match ou inversement. De même, un coût est toujours fixe par pallier plus ou moins grand. Des questions simples en apparence peuvent conduire à des réponses subtiles. Puis un compte de résultat différentiel devait être présenté : ce tableau reclasse les charges afin de permettre de calculer la marge sur coût variable. Cet indicateur permet ensuite de calculer le seuil de rentabilité (appelé aussi seuil de rentabilité), indicateur du risque d'exploitation. La comparaison des seuils de rentabilité et des profits prévus dans les trois options d'agrandissement proposées permettait de faire une analyse de risque dans la dernière question.

En résumé, ce dossier comportait des questions de difficultés croissantes (définitions basiques, application d'une équation mathématique du premier degré, calcul d'un seuil de rentabilité, calcul d'un écart sur chiffre d'affaires...), pour permettre aux candidates et aux candidats les moins experts de répondre malgré tout à certaines questions. La non-maîtrise de ces notions est préoccupante et interroge sur la préparation au concours. La qualité de la rédaction, la précision du vocabulaire, sont des éléments essentiels à acquérir pour réussir l'épreuve. Un technicien (faut-il rappeler que la comptabilité, la finance, le calcul de coût sont des compétences techniques ?) se doit d'être expert dans son domaine et ne peut se contenter d'avancer des propos vagues et métaphoriques. À titre d'exemple, il est difficilement concevable pour un futur professeur agrégé en gestion de confondre imputation et affectation lorsque l'on évoque des charges directes ou indirectes.

Le deuxième dossier portait sur la finance. Dans la première partie, l'enjeu était de comprendre le coût du recours à un financement externe. Le calcul du coût de revient en % de l'emprunt a rarement été proposé alors même qu'il suffisait de calculer le taux nominal net d'IS. Trop de candidats ont confondu le coût en % avec la somme des intérêts en euros, l'établissement du tableau d'amortissement de l'emprunt n'était pas utile. La seconde question relative au coût de revient du recours au crédit-bail était un peu plus technique car il fallait d'une part calculer les flux liés à la décision de louer le matériel au lieu de l'acquérir puis d'autre part, annuler la somme de ces flux de trésorerie grâce au coût de revient recherché.

La seconde partie portait sur l'établissement d'un plan de financement. Les questions permettaient progressivement d'analyser certains postes spécifiques de ce plan de financement. Il était ainsi demandé d'exposer les enjeux du besoin en fonds de roulement d'exploitation normatif : la justification de sa mesure en jours de chiffre d'affaires hors taxes ainsi que la nécessité avec son financement étaient attendues. Il était utile de rappeler qu'un investissement s'accompagne généralement d'une augmentation du BFRE, ce qui dégrade la trésorerie. Dans la question suivante, il fallait distinguer le niveau du BFRE (calculé justement grâce à la règle normative) et son évolution. Une erreur fréquente était de retenir 365 jours par an et non 360. Ensuite, la CAF prévisionnelle pour 2025 devait être calculée. Il était possible de repartir du résultat après IS. Il fallait dès lors annuler toutes les dotations aux amortissements ainsi que les opérations de cessions et les quotes-parts de subventions d'investissement virées au résultat. Les signes à intégrer au calcul devaient toujours être indiqués, pour plus de lisibilité pour le correcteur et pour éviter les erreurs. Enfin, le plan de financement devait être présenté. La distinction entre les ressources et les emplois était essentielle. Les candidats devaient bien exposer le détail de chaque poste et surtout finaliser le plan de financement par le solde final annuel de trésorerie.

Dans la troisième partie, il fallait valoriser l'agrandissement du stade. Pour commencer, le candidat était amené à commenter un ensemble de ratios exposés en annexe. Une réponse structurée et précise était attendue ; une simple description rapide ne permettait pas d'obtenir tous les points. La question suivante portait sur l'établissement du taux d'actualisation, coût moyen pondéré du capital, dans le contexte de la valorisation demandée par l'actualisation des flux de trésorerie économique. Dans le calcul de la valeur de l'agrandissement, il fallait bien distinguer la valeur actuelle des flux de trésorerie sur la période prévisionnelle de 5 ans et ne pas oublier le calcul (puis l'actualisation) de la valeur terminale selon les hypothèses de travail exposées en annexe.

En résumé, ce dossier permettait de vérifier la connaissance des candidats en finance à partir de l'exposé des enjeux associés à des notions usuelles (BFRE ou encore taux d'actualisation) mais également de présenter des calculs et des analyses.

Le troisième dossier portait sur la comptabilité financière. Il s'intéressait aux écritures dans les comptes individuels d'une filiale, mais aussi de la préparation de sa consolidation au sein d'un groupe.

La première partie proposait, dans un premier temps, de traiter des écritures simples d'amortissements économiques et d'amortissements dérogatoires, de la production d'une immobilisation corporelle financée partiellement par une subvention d'investissement dans les comptes individuels puis de préparer les écritures de retraitements de pré-consolidation. Très peu de candidates et de candidats manifestent une connaissance des règles de base de la comptabilité financière française, et naturellement, encore moins des retraitements de consolidation à pratiquer. La suite de cette première partie permettait de rappeler la réglementation relative aux changements comptables (changement de méthode), réglementation non maîtrisée de la quasi-totalité des candidates et des candidats. Enfin, cette partie se terminait par un travail permettant d'évaluer la compréhension des conséquences des écritures comptables sur les comptes individuels et consolidés ainsi que l'établissement du partage des capitaux propres de la filiale. Dans l'ensemble, cette partie a été très rarement traitée, ce qui est préoccupant pour un recrutement d'enseignantes ou d'enseignants prétendant enseigner la matière. Si le principe du partage des capitaux propres peut revêtir une certaine complexité, le cas proposé était simple puisqu'il suffisait de reporter les corrections des écritures sur les capitaux propres.

La deuxième partie s'intéressait à des travaux préparatoires en vue d'une fusion absorption. Cette partie proposait dans un premier temps de décrire une fusion absorption puis de justifier la parité proposée dans le sujet. Si les candidates et les candidats semblent avoir globalement compris les mécanismes de ce type de restructuration et décrivent assez convenablement ses conséquences, ils ont trop vite été rattrapés par le manque de technique permettant de déterminer une valeur simple de société (ANCC). La suite de cette partie consistait à déterminer tous les paramètres financiers de l'opération de fusion (valeur d'apport, augmentation de capital, soulte, prime de fusion avec décomposition) et de présenter l'écritures chez l'absorbante. Les paramètres financiers proposés dans le sujet devaient être justifiés. Peu de copies ont traité cette partie, le manque de temps n'en étant probablement que partiellement responsable. Les rares écritures comptables proposées étaient généralement incohérentes.

En résumé, ce dossier s'appuyait essentiellement sur le programme de l'UE10 du DCG et de l'UE4 du DSCG. Au regard des réponses fournies, le jury constate que la comptabilité financière semble faire l'objet d'impasses de la part des candidates et des candidats à l'agrégation option B. Le jury rappelle que l'ensemble des champs du programme de l'agrégation doit faire l'objet d'une maîtrise minimale de la part des candidats.

Commentaires sur la forme

L'agrégation recrute des enseignants. Il est important que les candidates et candidats n'oublient pas cette évidence. Ils doivent montrer au jury qu'ils sont capables de formuler des réponses argumentées et claires. Le traitement de cette épreuve nécessite d'accorder de l'importance à la forme, notamment dans la présentation des écritures comptables ou dans l'élaboration des tableaux et des schémas. L'épreuve étant pour partie calculatoire, il est important d'explicitier, sur les copies, la formule de

chaque calcul, son application numérique et ensuite seulement la résolution du calcul, notamment en finance, en contrôle de gestion ou en mathématiques de gestion.

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

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

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

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

3. Conseils aux candidats

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

Par ailleurs, le jury constate que le nombre de candidat semblant faire l'impasse sur les outils mathématiques de gestion augmente considérablement ces dernières années. Pourtant ces techniques doivent pouvoir être enseignées par les enseignants de l'option B. Un agrégé d'option B doit maîtriser un minimum de connaissances sur l'étude des séries chronologiques, des variables aléatoires, des modèles de gestion des stocks ou de gestion de production.

Si la maîtrise technique est indispensable, elle doit s'accompagner d'une réflexion sur les concepts de base des différentes disciplines. La préparation doit s'inscrire dans la durée. Ainsi l'entraînement

sur les sujets des sessions précédentes est indispensable et peut se conjuguer utilement avec un travail à partir des épreuves du DCG et du DSCG.

Lors de l'épreuve, la candidate ou le candidat doit commencer par prendre connaissance de l'ensemble des thèmes abordés avant de chercher à répondre aux questions posées. Il doit lire les propos introductifs nécessaires pour appréhender les enjeux de l'étude de cas proposé. Cette lecture qui doit permettre d'identifier les éléments essentiels sans perdre de temps nécessite un entraînement. Ensuite, il est conseillé de commencer par le dossier sur lequel la candidate ou le candidat est le plus confiant et d'établir ses priorités dans le temps alloué à chaque dossier. Il n'est pas souhaitable de consacrer la totalité du temps de l'épreuve à une seule partie. Si les parties peuvent ne pas être traitées dans l'ordre durant l'épreuve, il est essentiel, ensuite, de classer et numéroté les pages du travail rendu pour que le correcteur reçoive les copies dans le bon ordre. L'organisation et la clarté sont des qualités attendues d'un enseignant en comptabilité-contrôle-finance.

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

1. Résultats de la session 2025

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Nombre de candidats présents	277	238	240	275	246	292
Distribution des notes						
Moyenne	7,17	6,48	6,41	6,26	6,14	5,87
Écart-type	3,28	3,24	2,66	3,24	2,53	2,76
Note la plus élevée	16,17	17,58	14	14,5	13,17	15
Note la plus basse	0,17	0,50	0,17	0,33	0,44	0,17
Répartition des notes						
Inférieures à 5	70 (25,27 %)	78 (32,77 %)	67 (27,9%)	95 (34,5%)	78 (31,7%)	110
Comprises entre 5 et moins de 10	148 (53,43 %)	118 (49,58 %)	151 (62,9%)	149 (54,2%)	152 (61,7%)	109
Comprises entre 10 et moins de 14	51 (18,41 %)	40 (16,81 %)	21 (8,75%)	29 (9,16%)	16 (6,5%)	23
Égales ou supérieures à 14	8 (2,89 %)	2 (0,84 %)	1 (0,4%)	2 (0,72%)	0 (0%)	1

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

Premièrement, le nombre de candidats présents lors de cette épreuve a fortement augmenté par rapport aux années précédentes : 246 en 2024, 275 en 2023 et 240 en 2022, 238 candidats en 2021 contre 277 candidats en 2020 contre 292 en cette année 2025.

Deuxièmement, la moyenne des copies se situe à 5,87 (contre 6,14 en 2024) avec un écart-type en augmentation 2,76 (2,53 en 2024 et 3,24 en 2023). Malgré une nette diminution de la moyenne (qui était en 2020 de 7,17 mais qui reste largement supérieure aux années antérieures à 2020), l'étendue des notes se réduit : les notes vont de 0,17/20 à 15/20. La médiane est inférieure à la moyenne à 6/20. Le jury n'a pas trouvé de copies excellentes comme ce fut le cas les années précédentes.

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

2. Conseils aux candidats

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

- lire quelques revues académiques en marketing, telles que Décisions Marketing, Recherche et Applications en Marketing ou Management & Avenir, qui leur permettent d'actualiser leurs connaissances et de mobiliser, dans le cadre de leurs réponses, des cadres théoriques actuels et originaux ;
- réviser la partie calculatoire du programme. Le marketing est une discipline qui vise à formuler des recommandations sur la base d'indicateurs qualitatifs et/ou quantitatifs que les candidats doivent non seulement connaître mais savoir calculer (seuil de rentabilité, taux d'attrition, coefficient de corrélation, etc.). Par ailleurs, au-delà du simple calcul de ces indicateurs, les

candidats doivent être en mesure de les interpréter afin de dégager des implications managériales ;

- réviser tout ce qui concerne les études de marché et en particulier toutes les techniques de collecte des données qualitatives (entretiens, observations, tests projectifs) et quantitatives (données de panels, questionnaires). Très souvent, il est demandé de proposer des méthodologies à mettre en œuvre pour tenter de résoudre des problèmes et cela implique donc de bien connaître les conditions d'utilisation de l'ensemble de ces techniques de même que leurs apports respectifs dans la réflexion marketing ;
- lorsque les questions comportent des concepts clés en marketing, apporter un cadrage théorique, des définitions précises et des références académiques pour étayer les réponses appliquées à l'étude de cas. Des approches multidimensionnelles sont souvent attendues pour appréhender ces concepts fondamentaux ;
- éviter les recommandations qui prennent trop souvent la forme de catalogues de mesures sans réelle justification. Des préconisations avec une véritable démonstration sont attendues ;
- prendre le temps de bien lire les questions. Les candidats doivent être attentifs aux termes utilisés dans les questions de manière à ne pas être hors sujet et à bien répondre aux attentes des correcteurs ;
- recourir le plus souvent possible à des tableaux synthétiques plutôt qu'à de longs discours redondants ;
- veiller à ne pas paraphraser le contenu du cas dans les réponses que vous apportez aux questions posées. Ces dernières visent à évaluer les capacités d'analyse et de synthèse des candidats et ne nécessitent donc pas qu'ils se limitent exclusivement à reprendre telles quelles les idées contenues dans le cas pour apporter des éléments de réponse ;
- ne pas citer des auteurs ou des théories qui ne sont pas en relation avec les questions posées. La succession de références inadaptées au sujet engendre une impression négative vis-à-vis du travail proposé. En revanche, il faut penser à mobiliser, dès que les questions le permettent, des grilles de lecture théoriques qui facilitent les réponses aux questions posées et qui, là encore, évitent de tenir un discours long, redondant et non structuré ;
- argumenter avec précision les réponses apportées et ne pas donner l'impression que le marketing repose sur l'intuition. Dans les études de cas proposées, il est souvent demandé d'apporter des éléments de réponse sur la base de l'analyse d'indicateurs marketing divers et variés ;
- relire attentivement sa copie à la fin de l'épreuve de manière à supprimer le maximum de coquilles orthographiques et/ou de style. Ce type d'imperfections dessert fortement l'évaluation des copies. De même, il faut penser à soigner la rédaction de sa copie qui doit être facilement lisible, bien structurée et ne pas contenir une multitude de rayures, de mots barrés ;
- enfin, s'entraîner à réaliser des études de cas dans le temps imparti, afin d'éviter l'absence de traitement de certaines questions, voire de dossiers.

**ÉTUDE DE CAS PORTANT SUR LA GESTION DES ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS
OPTION D : SYSTÈME D'INFORMATION**

1. Résultats de la session 2025

Nombre de copies : 29	
Distribution des notes	
Moyenne	9,05
Note la plus élevée	18.25
Note la plus basse	1,25
Écart-type	4,75
Répartition des notes en effectifs	
Inférieures à 5	6
Comprises entre 5 et moins de 10	13
Comprises entre 10 et moins de 14	8
Égales ou supérieures à 14	2

Session	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Nombre de candidats	33	25	25	35	23	26	46	52	51	56	47	34
Moyenne	9,12	9.08	8,14	8,78	9,33	8,01	7,92	6,75	7,44	8,39	8,47	9,1
Note de la meilleure copie	17	15,5	17	15,3	15,8	16,1	16,2	16,8	17,6	16,4	15,6	15
Note de la plus basse copie	1	1,75	1	0	2	1,2	1,4	0,4	1,4	0,4	3	2,5
Écart-type	3,6	3,52	3,95	3,78	3,11	3,54	3,91	3,8	3,43	4,16	3,5	3,1

D'après les résultats obtenus plusieurs constats peuvent être faits :

- un nombre de candidats dans cette option D présents en baisse en 2025 (29 contre 33 en 2024) ;
- une moyenne de session (9,05/20) quasi-identique à celles des deux années précédentes ;
- un écart-type beaucoup plus élevé (4,75) ce qui suppose une distribution plus forte des notes autour de la moyenne que les années précédentes avec quelques excellentes copies (la note la plus haute est de 18,25 en 2025) et beaucoup de copies inférieures à 10.

2. Le sujet

2.1- Présentation du sujet

Le sujet, intitulé « TRANSCO », traitait de la mutation et des différents projets numériques d'un des leaders mondiaux de la logistique multimodale. Le système d'information de TransCo intègre les problématiques de mobilité, de numérisation des processus et d'ouverture aux acteurs externes,

partenaires ou clients. Cette politique est accompagnée par des démarches d'expérimentation et d'innovation, ainsi que par l'investissement dans des accélérateurs de start-up.

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

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

2.2- Analyse du sujet

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

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

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

3. Le traitement du sujet par les candidats

3.1- Commentaires sur le fond

Avant de commencer à traiter les différents dossiers, une courte introduction générale au cas est appréciée et valorisée. Malgré cette recommandation répétée chaque année, certains candidats n'ont pas pris la peine d'introduire et de contextualiser le sujet. Le jury rappelle que cette introduction ne constitue pas un travail de pure forme mais doit aider le candidat à prendre du recul sur le cas en parvenant à dégager une problématique générale et un fil conducteur entre les différents dossiers. Le jury constate avec satisfaction que la quasi-totalité des copies traite le premier dossier concernant le management des systèmes d'information, ce qui signifie que l'importance de ces thématiques est prise en considération par les candidats.

Les annexes constituent une aide pour le candidat qui doit les mobiliser à bon escient. Leur présence dans le sujet donne aux candidats des éléments de contexte ou des précisions utiles pour répondre aux questions. Les candidats peuvent donc s'y référer dans leurs réponses, mais seulement si ces éléments participent effectivement à répondre aux questions. Les réponses qui ne sont que la paraphrase d'informations disponibles dans les annexes soulignent surtout les lacunes des candidats. De manière complémentaire, le jury rappelle qu'il est impératif de lire très attentivement les consignes pour répondre avec exactitude aux questions posées et de bien prendre en compte ce qui est demandé afin de ne rien omettre.

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

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

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

La première question du premier dossier (1.1), invitait le candidat à s'interroger sur le changement des missions confiées à la DSI. La DSI n'a plus tant pour mission de développer et de maintenir des infrastructures et des solutions logicielles, mais d'être capable d'innover en absorbant au mieux les technologies et expertises disponibles sur le marché. En externalisant la gestion des infrastructures et le développement applicatif, GEFCO perd un savoir-faire et devient dépendant de ces prestataires, alors même que ces services numériques deviennent un actif stratégique. Le jury regrette que nombre de candidats ne maîtrisent pas les différents domaines d'activité d'une DSI, au cœur de la gestion et du développement des services numériques d'une entreprise. Certains candidats ont notamment développé la notion de DAS (Domaine d'Activité Stratégique), ce qui démontre des confusions importantes, et un raisonnement par association d'idées, sans s'interroger sur la pertinence de la réponse au regard de la formulation de la question ou du sens du dossier.

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

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

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

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

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

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

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

Dans le troisième dossier, la première question (3.1) amenait le candidat à réaliser un diagramme des classes nécessaires à l'implémentation des fonctionnalités liées à la mise en place d'une application objet gérant l'intégralité du processus de transport de palettes intelligentes depuis l'expéditeur jusqu'au destinataire. Il convenait de mettre en évidence les expéditions de palettes ainsi que leurs pointages en intégrant différents indicateurs dont leurs positions GPS, de gérer les devis et commandes préalables aux expéditions. Les acteurs à l'origine ou destinataires de l'échange ne devaient pas être omis. Un diagramme de classes étant explicitement attendu, la précision et la justesse du formalisme étaient nécessairement évaluées. Le jury déplore le fait que rares sont les candidats ayant intégré l'ensemble des données nécessaires à l'application en mettant en œuvre les éléments de modélisation attendus à ce niveau de concours.

La deuxième question (3.2) reposait sur le diagramme de classes construit à la question précédente et sollicitait la capacité des candidats à rédiger, dans un langage de programmation objet au choix, une méthode permettant de retracer l'historique détaillé des pointages d'une palette intelligente, par ordre chronologique, pour une période donnée. Le langage objet d'implémentation ainsi que l'utilisation de classes techniques étaient laissés au choix du candidat. Le jury regrette qu'une majorité des candidats n'ait répondu que succinctement, voire pas du tout répondu à cette question.

La troisième question (3.3), s'appuyait sur une ébauche d'un modèle de données proposé dans le dossier documentaire et sollicitait la capacité des candidats à manipuler le langage SQL pour produire des informations précises. Le jury regrette que peu de candidats maîtrisent la rédaction de requêtes, dans ce type d'exercice pourtant habituel. L'exactitude du résultat obtenu est précisément évaluée.

La quatrième question (3.4) amenait le candidat à modifier le modèle de données existant pour intégrer à la plateforme de réservation en ligne de camions des partenaires de Transco ses propres camions. Il convenait de mettre en évidence les spécificités de chaque type de camion ainsi que leur origine. Le candidat devait également proposer une solution d'implémentation de ces ajouts dans la base de données. Même si aucune consigne n'était donnée quant aux modalités de modélisation, la précision et la justesse du formalisme étaient naturellement évaluées, quelle que soit la méthode choisie. Le jury déplore le fait que rares sont les candidats ayant intégré correctement l'ensemble des données nécessaires à l'application en mettant en œuvre les éléments de modélisation attendus à ce niveau de concours.

3.2- Commentaires sur la forme

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

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

4. Conseils aux candidats

L'épreuve d'étude de cas de système d'information a pour objectif de permettre à la personne qui candidate de montrer qu'elle est capable de mobiliser ses connaissances en réponse à des problématiques de système d'information tout en prenant en considération les particularités du contexte. Le jury apprécie que les candidats mobilisent judicieusement leurs connaissances théoriques pour traiter les problèmes variés exposés dans les différents domaines des systèmes d'information. Toutefois, le jury insiste sur l'effort que le candidat doit faire pour justifier les choix effectués en termes de modèles, de concepts, de théories ou de technologies. Il convient également de ne pas se contenter de proposer une ou plusieurs solutions sous forme de liste, mais de montrer un effort de réflexion et de synthèse par rapport au sujet et au choix d'une alternative. Les questions sont souvent ouvertes de façon à permettre l'expression d'une telle réflexion par rapport aux outils ou méthodes mobilisés.

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

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

Il convient également de tenir compte des évolutions majeures du domaine.

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

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

ÉTUDE DE CAS PORTANT SUR LA GESTION DES ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS
OPTION E : PRODUCTION DE SERVICES (Banque et assurance)

1. Les résultats de la session 2025

	2023	2024	2025
Nombre de copies évaluées	25	24	22
Moyenne (sur 20)	6,08	6,12	5,42
Note la plus élevée	12,7	14,72	15,13
Note la plus basse	2,4	0,89	1,16
Écart-type	3,26	3,9	3,66
Répartition des notes en effectifs			
Inférieures à 5	14	13	13
Comprises entre 5 et moins de 10	6	6	7
Comprises entre 10 et moins de 14	5	5	1
Égales ou supérieures à 14	0	0	1

Ces résultats nous amènent aux constats suivants :

- un nombre de candidats présents en légère baisse par rapport aux années précédentes (22 contre 24 en 2024). Depuis l'ouverture de cette option E avec une orientation Banque et Assurance le nombre de candidats est donc resté assez stable entre 25 et 22 candidats ;

- une moyenne de session (6,08/20) globalement stable par rapport à celle de l'année dernière (6,12/20) avec un écart-type qui s'amenuise. On constate qu'il subsiste toutefois un très faible nombre de copies au delà de 10 et a fortiori au-delà de 14.

2. Le sujet

2.1 Présentation et analyse du sujet

Le sujet comptait 14 pages, dont 11 pages d'annexes. Le questionnement s'intègre dans le contexte du conseil apporté au client d'une banque d'affaires et comporte deux parties indépendantes, l'une ciblée sur l'assurance, avec l'étude du projet de création d'entreprise d'assurance de ce client et l'autre sur le conseil patrimonial et bancaire apporté à ce même client.

La première partie notée sur 33 points comportait 10 questions que l'on peut ventiler en 3 blocs :

Un premier bloc de 3 questions ciblait le cadrage réglementaire et comptable des entreprises d'assurance. Les correcteurs attendaient des connaissances précises sur les activités nécessaires à la réalisation de l'opération d'assurance, les obligations réglementaires d'agrément des assureurs et leur équilibre financier.

Un deuxième bloc, comportant 4 questions pour 14 points, ciblait les fondamentaux techniques de l'assurance : les correcteurs attendaient des connaissances approfondies sur l'assurabilité des risques (la définition de la notion même de risque, les principes de mutualisation des risques et donc les critères techniques permettant qu'un risque soit assurable) et, à partir de ces connaissances, une réflexion sur le rôle de la donnée dans les équilibres techniques. Pour finir, il était attendu une analyse prospective des opportunités des *smart contracts* pour les assureurs ce qui exigeait la compréhension de ces contrats, appréciée par les correcteurs à l'effort de définition qui en est fait, puis une réflexion structurée et étayée par les connaissances des processus de souscription et de gestion des risques.

Le troisième bloc, noté sur 11 points exigeait des connaissances précises de divers processus métiers et de leur cadre réglementaire, conventionnel et contractuel ; 4 questions techniques portent sur la prospection / souscription / résiliation ; la gestion des situations de sous-assurance (notamment la connaissance des articles L113-8 et L113-9 du code des assurances), ou de sur-assurance (art. L121-3 et L121-4 du code des assurances) ; le droit à indemnisation des victimes (Loi Badinter) ; les conventions entre assureurs (les plus connues étant les conventions IRSI, IRCA et IRSA).

Sur tous ces sujets il s'agissait également pour les candidats de faire preuve de recul afin d'analyser comment le modèle d'affaires projeté par le futur assureur peut s'inscrire dans les processus métiers concernés, ou les transformer.

La deuxième partie, notée sur 47 points et consacrée à la situation patrimoniale du client, comportait 2 blocs :

Le bloc 1 intégrait 6 questions et supposait de conseiller le client dans l'investissement d'une somme de 200 000 euros, ce qui exigeait des connaissances sur les titres et modalités (ordre de bourse) permettant d'investir en bourse ou dans l'immobilier (actions, obligations, parts d'OPCVM : SCPI, OPCI...), l'or, y compris l'or papier.

La comparaison de différents types de comptes (compte titre ordinaire, PEA ...) et de leurs modes de gestion possibles était attendue.

Dans une optique d'optimisation fiscale, après une présentation de la fiscalité des produits, il était demandé une réflexion sur les avantages et limites des solutions de défiscalisation faisant appel à des connaissances précises concernant l'assurance-vie (en distinguant les cas de vie et les cas de décès) et le PEA.

Le bloc 2 comportait 5 questions pour préparer le décès du client avec des objectifs de protection du conjoint et de transmission du patrimoine à ses enfants.

Dans le cadre de la protection du conjoint, il était demandé une présentation du compte-joint, des conséquences sur ce type de compte du décès d'un des titulaires - ou de leur séparation - et de la procédure d'ouverture d'un tel compte.

Dans le cadre du partage d'une somme de 1 million d'euros entre quatre enfants dont l'un est mineur, il s'agissait d'optimiser la transmission au niveau fiscal, en tirant parti des régimes permettant de bénéficier d'abattements sur les droits de donation et de succession. Les dispositions fiscales à mobiliser étaient : l'abattement sur une donation en ligne directe (100 000 euros par enfant) ; les dons familiaux de sommes d'argent (31 865 euros par enfant majeur) ; le démembrement du droit de propriété, et donc la valeur de la nue-propriété en fonction de l'âge du propriétaire ; les dispositions relatives à l'assurance-vie en cas de décès de l'assuré (abattement de 152 500 euros par bénéficiaire si les versements sont effectués avant 70 ans).

2.2. Analyse des compositions des candidats

Commentaires sur le fond

Le jury constate que rares sont les copies traitant tous les dossiers proposés. Les parties sur l'assurance et sur la banque ont été inégalement traitées en fonction des candidats, faisant apparaître des différences dans les profils ou les stratégies de spécialisation sur certains champs de connaissances. Les meilleurs candidats sont ceux qui disposaient d'un minimum de connaissances dans les deux domaines.

Le jury invite les candidats à étudier pour chaque question la possibilité d'une double dimension de banque et d'assurance et à ne faire aucune impasse sur les différents domaines des référentiels des BTS Assurance et BTS Banque.

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

Au niveau d'un concours comme l'agrégation, il est nécessaire que le candidat démontre sa capacité à exploiter l'ensemble des informations fournies par les annexes, à les synthétiser, à les intégrer à une

argumentation structurée, concise mais aussi complète en mobilisant également ses connaissances personnelles. Or, les réponses sont trop souvent incomplètes ou hors-sujet.

Le manque crucial de connaissances techniques pénalise lourdement la capacité des candidats à exploiter de façon appropriée les annexes, à identifier les problématiques liées aux mises en situation et donc à traiter correctement les questions.

Ces lacunes en culture professionnelle des deux secteurs ont été particulièrement remarquées concernant l'assurance (avec une confusion fréquente entre l'opération d'assurance et l'intermédiation d'assurance) mais aussi concernant la fiscalité des produits d'épargne et de la transmission de patrimoine.

La plupart des copies corrigées n'atteignent pas le niveau requis pour un BTS Banque ou un BTS Assurance.

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

Commentaires sur la forme

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

Les candidats doivent éviter les ratures, soigner leur écriture de manière à rendre une copie parfaitement lisible. La signification des sigles et acronymes doit être précisée. De plus, des réponses structurées et rédigées sont attendues et valorisées : les réponses de type « catalogue », sans structure ni effort de synthèse, ne montrent pas suffisamment la capacité des candidats à s'appropriier et à maîtriser le sujet. Le style « télégraphique » est à bannir. Des réponses trop longues qui peuvent s'apparenter à du verbiage ou à la simple recopie de paragraphes des annexes sont aussi à éviter. Un effort de synthèse est ainsi à fournir.

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

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

3. Conseils aux candidats

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

Le jury apprécie les candidats qui savent mobiliser judicieusement leurs connaissances techniques et pragmatiques des deux secteurs pour traiter les problèmes exposés. Le jury invite les candidats à s'approprier *a minima* les connaissances et compétences des référentiels des deux BTS et à prendre connaissance de leurs annales respectives pour les 2 ou 3 dernières sessions d'examen. À ce titre, la maîtrise des ouvrages fondamentaux sur l'assurance et la banque tels que « Les Grand Principes de l'Assurance » ou des ouvrages ou articles équivalents est recommandée.

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

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

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

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

ÉPREUVES ORALES D'ADMISSION

1. Les résultats de la session 2025

	2025		2024		2023		2022		2021		2021	
Nb Candidats	222		222		219		207		197		144	
Nb présents	192		188		191		185		190		141	
Moyenne	8,26		6,18		7,29		6,84		6,04		7,29	
Max	19		18		20		20		20		20	
Min	2		1		1		1		0,5		0,5	
Écart type	4,02		4,08		4,32		4,51		4,08		4,88	
<5	39	20,31%	85	45,21%	61	31,93%	70	37,84%	79	41,58%	50	35,46%
>=5 et <10	87	45,31%	63	33,51%	74	28,74%	71	38,38%	73	38,42%	45	31,91%
>=10 et <14	41	21,35%	24	12,77%	33	17,27%	21	11,35%	28	14,74%	23	16,31%
>=14	25	13,02%	16	8,51%	26	13,61%	23	12,43%	10	5,26%	23	16,31%

2. Présentation et analyse des sujets

2.1. Présentation des sujets

Les sujets suivants ont été proposés cette année :

- Le management juste
- Digitalisation de l'organisation et division du travail
- Décision et intuition
- Oser entreprendre
- Raison et management
- Vulnérabilité et performance des entreprises
- Innovation et entreprise familiale
- Déséquilibre et organisation
- Ingéniosité et organisation
- La solidarité en management
- Organisation et résilience

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

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

Les propositions de transpositions pédagogiques ont été variées : CEJM, management, sciences de gestion et numérique, management et science de gestion et numérique.

2.2 Analyse des sujets

On pouvait distinguer deux types de sujets :

- certains renvoyaient à un ou deux concept(s) de management clairement identifiés. Ex : organisation et résilience, innovation et entreprise familiale ;
- d'autres, plus nombreux, nécessitaient un cadrage pour relier le concept à des problématiques de management. Ex : le management juste, la solidarité en management.

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

- **académique** : le traitement d'un sujet exige en premier lieu un travail de contextualisation, de définition des concepts, de mise en tension et de problématisation. Le candidat doit alors présenter une réflexion structurée et argumentée par des apports conceptuels et factuels pertinents, le tout devant servir une problématique claire à laquelle le candidat se propose de répondre. Le jury a accueilli favorablement les efforts d'analyse et de réflexion des candidats, leur capacité à mobiliser des théories (notamment des théories récentes), des concepts et des exemples servant utilement la (les) démonstration(s) proposée(s). Les enjeux sont ainsi similaires à ceux qui ont été rappelés dans ce rapport de jury pour ce qui concerne l'épreuve écrite de dissertation ;

- **didactique et pédagogique** : les capacités évaluées sont différentes et permettent de tester l'aptitude des candidats à réfléchir aux enjeux didactiques et pédagogiques lors de la construction d'une séquence de cours. Le candidat est notamment évalué sur sa capacité à justifier ses choix.

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

Les concepts proposés font parfois partie intégrante des programmes (exemple : innovation, décision, digitalisation ...) ou peuvent être envisagés comme des éléments de prolongement (exemple : la solidarité, l'ingéniosité, la vulnérabilité...). Les candidats doivent faire preuve de leur capacité à expliciter le passage d'un savoir scientifique (état de l'art) à un savoir à enseigner (didactique) et donner **rapidement** des pistes didactiques et pédagogiques sur leur transmission. Compte tenu du caractère externe du concours, le jury évalue davantage la capacité du candidat à mobiliser un savoir scientifique et à apprécier dans quelle mesure il est capable de réinvestir ses connaissances dans des pratiques professionnelles.

L'épreuve durait une heure et se répartissait comme suit¹ :

- 40 minutes maximum consacrées à la présentation de la réflexion du candidat sur le thème (l'état de l'art) proposé ET à la transposition didactique et pédagogique. La répartition du temps consacrée à ces deux exercices a permis au jury d'apprécier la capacité des candidats à gérer leur temps de présentation. Cependant, s'agissant de l'agrégation externe, les attentes sont évidemment plus fortes quant à l'état de l'art ; la transposition didactique et pédagogique doit venir ensuite comme une ouverture sur une réflexion sur les pratiques du métier **mais en aucun cas se transformer en l'exposé d'une fiche didactique préformatée et déroulée in extenso** ;

- 20 minutes maximum sont ensuite dévolues à l'échange avec le jury. Ce dernier revient alors sur un certain nombre d'éléments de l'état de l'art proposés par le candidat afin, d'une part, de vérifier le niveau de maîtrise des concepts mobilisés, de tester sa culture managériale, d'éclaircir, prolonger, discuter les arguments proposés et, d'autre part, de l'amener à justifier les choix didactiques et pédagogiques retenus.

Le jury n'attend pas des candidats qu'ils tiennent absolument le temps imparti pour leur exposé, notamment lorsque cela entraîne des moments de « remplissage ».

¹ À partir de la session 2026, la répartition sera la suivante avec 30 minutes maximum pour l'exposé et 30 minutes d'entretien avec le jury

3. Le traitement des sujets par les candidats

3.1 Commentaires sur le fond

Réflexion du candidat sur le thème (l'état de l'art)

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

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

Les candidats ont fourni un réel effort pour tenter de bien définir les termes du libellé dans le langage usuel. En revanche, leur transposition au champ managérial a été plus délicate et parfois hasardeuse. Si bien définir les concepts est une étape clé, les circonscrire dans le cadre managérial est nécessaire. Le jury a valorisé les candidats ayant fait appel à des typologies permettant de circonscrire les termes et/ou de montrer leur complexité. Par exemple, une typologie pertinente sur l'innovation pouvait permettre une problématisation efficace sur le sujet « Innovation et entreprise familiale ».

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

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

Le jury a aussi constaté des traitements parcellaires du sujet. Par exemple, la solidarité est envisagée dans sa dimension interne mais pas externe, ou encore le terme « juste » est restreint à la question de la justice sans que ce soit ne soit justifié dans l'introduction. Certains exposés sont même intégralement hors-sujet, le sujet ayant été transformé pour permettre au candidat de mobiliser des connaissances.

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

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

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

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

Le jury a valorisé les efforts des candidats à fournir des illustrations, tant dans leur nombre que dans leur pertinence envers le sujet. Toutefois, certains candidats n'en proposent aucune tandis que d'autres font référence à des poncifs anciens et non actualisés. Le jury rappelle, une nouvelle fois, qu'il y a d'autres erreurs stratégiques que celle de Kodak et que la référence systématique à l'entreprise libérée n'est pas un gage de qualité de l'exposé.

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

La quasi-unanimité des prestations comportait une conclusion. Le jury rappelle que la conclusion a pour rôle de répondre à la problématique proposée en introduction et d'ouvrir le sujet vers des enjeux connexes, cet exercice témoignant de la capacité des candidats à faire preuve d'agilité intellectuelle. Il faut en revanche éviter les ouvertures artificielles ou hors-sol.

Transposition didactique et pédagogique

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

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

La dimension didactique est la plus importante. Le travail opéré ne doit pas se limiter à relier arbitrairement le sujet à une partie du programme, mais être le fruit d'une réflexion explicite sur la façon de transmettre les savoirs dans une classe. Par exemple, sur un sujet comme « Le management juste », il convient de montrer comment le(s) concept(s) de justice et/ou justesse peuvent être introduits dans le cadre d'une leçon. L'explicitation de la pédagogie ne doit pas donner lieu à une proposition précise de documents, ni à la description d'une séance de classe complète. Le jury insiste sur un point : il est regrettable de voir tant de candidats « dérouler » une structure préformatée (capacités – notions à construire – prérequis – transversalités - déroulement séance – évaluation diagnostique/formative/sommative/certificative, etc...) et adaptée rapidement au sujet du jour. Le jury rappelle donc que ce type de canevas n'est absolument pas demandé et qu'il est bien plus efficace et intéressant de proposer une réelle réflexion didactique, prenant appui sur un cas finement choisi, avec des pistes de questionnement montrant la capacité du candidat à passer du savoir savant au savoir à enseigner, l'identification d'obstacles didactiques (mais pas de manière générique, en adaptant la réflexion au thème du jour), par exemple.

Le jury a, en outre, constaté :

- une connaissance correcte des formations retenues. Si les candidats savent, cette année, qu'en cycle terminal ce sont des capacités qui sont étudiées, en STS des compétences, il n'en demeure pas moins que rares sont ceux capables de les mettre en œuvre. Nous les invitons donc à franchir cette étape afin de proposer des démarches plus convaincantes ;

- des incohérences dans les propositions didactiques et pédagogiques, avec notamment de trop nombreux candidats qui ont fait des propositions hors du programme demandées par le sujet ;
- une trop grande part accordée à la transposition didactique et pédagogique (en lien avec les fiches préformatées évoquées plus haut). S'agissant d'une agrégation externe, « l'état de l'art » doit rester le cœur de l'épreuve. Les bonnes prestations ont la plupart du temps été proposées en 5-6 minutes et ont consacré 25-30 minutes à « l'état de l'art ». Il est évidemment contreproductif de faire durer inutilement cette partie pour mener l'exposé à 40 mn, en développant un discours standard sans aucun lien ni réflexion avec le sujet.

Le jury a constaté que de nombreux candidats passaient un temps conséquent à envisager les différents thèmes envisageables pour la transposition. Si un tel « balayage » montre une bonne connaissance des programmes, il n'est pas utile d'y consacrer trop de temps, au détriment de la réflexion didactique évoquée ci-dessus.

Enfin, le jury a noté, une nouvelle fois, une grande uniformité des propositions, révélant un manque de créativité dans les démarches didactiques et pédagogiques. Cette partie de l'épreuve, minoritaire dans l'évaluation, a tout de même pour objectif de tester la capacité des candidats à animer une classe et transmettre des savoirs, en intégrant les nouvelles technologies mais pas de manière artificielle. Citer un site ou une application sans en expliquer l'apport spécifique ne présente aucun intérêt (et le Kahoot n'est pas un attendu indépassable...).

L'échange avec le jury

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

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

Profil des candidats

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

→ Les prestations sanctionnées **d'une note inférieure à 5 (20,31 % des candidats)** sont beaucoup moins importantes que les années précédentes, ce dont se félicite le jury. Ces prestations présentent souvent des développements :

- qui n'ont pas bien questionné le sujet et qui n'utilisent pas ce questionnement afin de construire leur problématisation. Ces candidats se réfugient bien souvent dans les connaissances contenues dans leur « malle » sans avoir au préalable engagé une réflexion personnelle sur le sujet. Le résultat est souvent un hors sujet ou un exposé dépourvu de portée analytique ; le jury attire l'attention des candidats sur le grand danger d'une réutilisation d'exposés déjà réalisés et adaptés au sujet du jour, la plupart du temps sans pertinence ;
- dépourvus de cadrage théorique, de maîtrise des auteurs fondamentaux en management et de capacité d'analyse et d'argumentation ;
- et/ou sans recul. L'exposé repose souvent sur une analyse du sujet qui ne met pas en lumière les enjeux ou qui révèle des incohérences.

En conséquence,

- le traitement est alors hors sujet du fait d'une analyse fantaisiste ;
- la structure de l'exposé est défailante (pas de plan ou plan incohérent, pas de problématisation etc.) ;
- et/ou comporte des erreurs grossières, difficilement admissibles à un niveau d'agrégation.

→ Les prestations ayant obtenu **une note comprise entre 5 et 10 (45,31 % des candidats)** se caractérisent par :

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

→ Les prestations créditées d'une **note supérieure ou égale à 10 (34,37 % des candidats)** sont elles aussi en augmentation et font état de capacités des candidats :

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

Le jury se félicite de l'augmentation du nombre de très bonnes prestations.

3.2 Commentaires sur la forme

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

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

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

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

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

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

La nouvelle répartition du temps retenue pour la prochaine session (30 minutes d'exposé / 30 minutes d'échange avec le jury) permettra probablement d'éviter cet écueil.

4. Conseils aux candidats

Le jury reprend cette année les deux axes prioritaires d'amélioration formulées l'année précédente :

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

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

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

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

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

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

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

Lors de la phase de didactisation, les candidats doivent démontrer leur capacité à placer les connaissances académiques convoquées dans la partie d'état de l'art à la portée d'élèves ou d'étudiants. Cela impose une connaissance fine des programmes et des publics cibles. Posséder, lors de la préparation en loge, un exemplaire de chaque programme est bien sûr nécessaire, mais il

faudra les avoir étudiés dans leur détail lors de la préparation du concours et ne pas les « découvrir » au moment de l'épreuve. Il est impératif de lier le sujet à une partie du programme imposé, notamment à partir d'une explicitation des obstacles didactiques, et des solutions envisageables. Par ailleurs, les méthodes pédagogiques se caractérisent par leur diversité et leur capacité à s'adapter au public, aux objectifs poursuivis, au contexte d'enseignement. Les candidats doivent intégrer cette diversité dans leur préparation et leurs propositions, à faire preuve d'originalité, d'une bonne connaissance des approches pédagogiques récentes. Cette année encore, les propositions des candidats s'avèrent trop souvent standardisées et inadaptées au sujet. Les choix proposés auraient souvent pu l'être pour n'importe quel sujet ! Il faut obligatoirement adapter la transposition et la stratégie didactique au sujet du jour.

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

1. Les résultats de la session 2025

	2025		2024		2023		2022		2021	
Nb Candidats	70		72		74		53		53	
Nb présents	62		64		63		46		51	
Moyenne	8,61		7,84		7,89		7,8		6,79	
Max	20		17		16		18		18	
Min	2		2		1		1		0,5	
Écart type	4,56		3,96		4,27		4,4		3,57	
<5	12	19,35%	13	20%	18	28,57%	12	26,09%	14	27,45%
>=5 et <10	27	43,55%	32	50%	22	34,92%	19	41,30%	26	50,98%
>=10 et <14	14	22,58%	11	18%	15	23,8%	10	21,74%	8	15,69%
>=14	9	14,52%	8	13%	8	12,69%	5	10,87%	3	5,88%

2. Présentation et analyse des sujets

Les sujets de la session 2025 étaient les suivants :

- Le silence dans la vie des affaires
- Entreprise et contrôle
- Le salarié, un partenaire de l'entreprise comme les autres ?
- L'entreprise durable
- Information et contrat
- La technique contractuelle est-elle source de sécurité juridique ?
- L'abus dans la vie des affaires

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

3. Le traitement des sujets par les candidats

3.1- Commentaires sur le fond

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

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

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

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

3.2- Commentaires sur la forme

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

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

Concernant leurs prestations orales, les candidats utilisent leurs notes avec plus ou moins de détachement. Il convient de souligner que certains candidats adoptent une posture consistant à lire leur diaporama ou leurs notes, ce qui nuit nécessairement à la prestation orale la rendant très monotone. La durée de la plupart des exposés se situait entre 20 et 30 minutes², ce qui est préférable plutôt que de procéder à des dilutions ou digressions inutiles. En revanche, une durée de moins de 20 minutes dénotait généralement d'un manque d'inspiration des candidats qui reflète lui-même un manque de connaissances ou une réflexion insuffisante.

² À partir de la session 2026, la répartition sera la suivante avec 30 minutes maximum pour l'exposé et 30 minutes d'entretien avec le jury

4. Conseils aux candidats

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

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

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

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

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

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

Quelques conseils bibliographiques :

Vocabulaire juridique, G. Cornu, P.U.F.

Droit civil, Les obligations, Y. Buffelan-Lanore et V. Larribau-Terneyre, Sirey Université.

Droit des sociétés, M. Cozian, F. Deboissy, A. Viandier, Lexis Nexis.

Droit du travail, droit vivant, J-E. Ray, Liaisons.

Droit commercial et des affaires, D. Legeais, Sirey Université.

Droit de la concurrence, M-A. Frison-Roche, J-C. Roda, Dalloz.

1. Les résultats aux concours 2025

	2025		2024		2023		2022		2021	
Nb Candidats	152		150		145		154		144	
Nb présents	130		125		128		139		141	
Moyenne	7,19		6,26		7,06		7,19		7,29	
Max	20		18		17		20		20	
Min	1		1		1		1		0,5	
Écart type	4,55		4,11		4,51		4,98		4,88	
<5	43	33%	57	45,6%	48	37,5%	55	39,57%	50	35,46%
>=5 et <10	44	34%	41	32,80%	39	30,46%	47	33,81%	45	31,91%
>=10 et <14	18	13,8%	17	13,60%	24	18,75%	18	12,95%	23	16,31%
>=14	13	10%	10	8%	17	13,28%	19	13,67%	23	16,31%

2. Les sujets

2.1- Présentation des sujets

Les sujets de la session 2025 étaient les suivants :

- L'innovation technologique rend-elle la croissance soutenable ?
- Quelles marges de manœuvre pour la politique économique ?
- Le rôle du prix en économie
- La prise en compte de l'environnement nuit-elle à la compétitivité ?
- L'innovation technologique rend-elle la croissance soutenable ?
- Inégalités et croissance économique
- La justice sociale à l'épreuve des inégalités
- A quoi servent encore les banques ?
- Le retour de la politique industrielle
- Plus de croissance pour plus de bien-être ?
- Les inégalités économiques face à la transition écologique
- Inégalités intergénérationnelles et politiques économiques

2.2- Analyse des sujets

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

Les sujets ne pouvaient et ne devaient être traités en l'état en reprenant tout ou partie d'un document existant : l'épreuve est avant tout un exercice de réflexion et d'appropriation du sujet dans le cadre d'une démarche problématisée.

De même, il n'est pas question de réinterpréter ou de réécrire un sujet, par la substitution d'un concept par un autre par exemple (ex : un sujet sur la croissance soutenable ne peut être remplacé par un sujet sur la croissance verte).

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

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

3. Le traitement des sujets par les candidats

3.1- Commentaires sur le fond

Le jury se félicite d'un nombre croissant de bons à très bons candidats. Il constate de manière plus générale un effort d'apprentissage mené par de nombreux candidats portant notamment sur les concepts et théories relatifs aux thèmes au programme. Cependant, il regrette, cette année encore, que certains candidats aient abusivement remodelé leur sujet afin de le faire correspondre à des fiches, des documents, des exposés dont ils disposaient. Les plans trop proches de fiches contenues dans les malles sont aisément repérables par le jury, soit parce qu'ils sont repris in extenso par les candidats, soit parce que la phase de questions révèle une absence de maîtrise des connaissances présentes dans l'exposé. Un tel manque d'implication a été logiquement pénalisé.

En introduction, les candidats doivent veiller, à proposer une analyse personnelle du sujet, adaptée à sa formulation. Le travail de mise en perspective du sujet (actualité, histoire des faits ou de la pensée) est valorisé. Néanmoins, des grilles de lecture d'histoire de la pensée ou d'histoire des faits économiques, sont souvent plaquées sur un sujet, sans aucune prise de recul ni capacité d'approfondissement. Lorsque le développement ou le questionnement ne démontrent aucun approfondissement supplémentaire par rapport à ce qui a été présenté en introduction, la démarche n'est pas valorisée par le jury.

Par ailleurs, le jury rappelle aux candidats qu'il propose régulièrement des sujets portant sur le socle disciplinaire, présent dans le programme d'économie du DCG. Certains candidats ne semblent pas avoir toujours intégré ce large champ thématique à leur préparation : financement de l'économie, construction européenne, fonctions économiques de l'État, fondements microéconomiques... doivent pouvoir être mobilisés lors de l'exposé ou lors de la phase de question. Au-delà des oppositions parfois caricaturales entre courant de pensée, les candidats doivent s'attacher aux hypothèses associées aux différentes théories, afin de mettre en avant le cadre de validité de ces dernières.

Le jury rappelle enfin aux candidats d'être particulièrement prudents dans les références théoriques mobilisées dans l'exposé ou dans leur diaporama : toutes ces références doivent être maîtrisées, car le jury y revient souvent et s'étonne de constater que certaines théories sont citées sans être connues par le candidat qui ne peut souvent pas développer au-delà de la référence déjà énoncée lors de l'exposé. Ainsi, il est déroutant de voir un candidat mentionner la théorie du consommateur et ne pas connaître les concepts de courbe d'indifférence ou de taux marginal de substitution.

Conformément aux préconisations des précédents rapports, les candidats ont été fréquemment interrogés sur un ou plusieurs graphiques. Le graphique du marché concurrentiel a souvent été correctement représenté mais quelques candidats commettent des erreurs sur les axes, ce qui témoigne d'un manque de préparation. Ils obtiennent alors des résultats aberrants lorsque le jury pose des questions simples de statique comparative, sans parvenir à identifier le problème. En revanche, très peu de candidats sont en mesure d'expliquer la détermination d'un équilibre en monopole ou de représenter les surplus associés. La comparaison par rapport au modèle de référence en concurrence

parfaite est pourtant utile pour comprendre le rôle du pouvoir de marché des entreprises sur le prix et la quantité à l'équilibre et les conséquences sur le bien-être collectif.

Le jury attend que les candidats connaissent les graphiques incontournables en lien avec les différentes thématiques du programme, au-delà de la courbe de l'offre et de la demande.

3.2- Commentaires sur la forme

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

Le jury rappelle que les lauréats du concours sont amenés à devenir des enseignants du second degré. À ce titre, il n'est pas acceptable que certains d'entre eux se contentent de lire leurs notes entièrement rédigées sans faire d'effort de communication. De même, les diapositives ne sauraient être davantage qu'un support permettant au jury de suivre le raisonnement des candidats. Elles doivent reprendre les titres des parties et sous-parties ainsi que quelques points clés qui seront développés par le candidat. Le diaporama n'est en aucun cas un support de lecture pour le candidat. Le jury déplore que certains d'entre eux présentent des supports intégralement rédigés.

Par ailleurs, nous invitons les candidats à relire leurs diapositives avant leur passage à l'oral. Les fautes d'orthographe pourraient aisément être évitées en utilisant les correcteurs disponibles dans leur suite logicielle. Un soin particulier doit être apporté à l'orthographe des noms des auteurs mobilisés.

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

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

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

4. Conseils aux candidats

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

La durée de l'exposé

Lors de leur oral d'économie, les candidats disposaient jusqu'à présent³ de 40 minutes maximum pour présenter leurs éléments de réflexion. Puis, le jury leur pose des questions durant 20 minutes maximum.

Nous rappelons aux candidats que la durée de 40 minutes d'exposé n'est pas une durée cible mais une durée maximale. Un exposé de 40 minutes ne se justifie que par son exceptionnelle qualité. Dans tous les cas, le jury attire l'attention des candidats sur la densité de l'exposé. Il est inutile de délayer à l'excès pour atteindre la durée maximale, cela serait contre-productif. Une cible de 30 minutes nous semble acceptable, ce qui correspondra à la durée attendue de l'entretien à compter de la session 2026. Une introduction de 20 minutes est donc bien trop longue.

³ À partir de la session 2026, la répartition sera la suivante avec 30 minutes maximum pour l'exposé et 30 minutes d'entretien avec le jury

L'analyse du sujet

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

Il est impératif de définir précisément les termes du sujet, mais *il est inutile de définir ceux qui ne relèvent pas du vocabulaire économique. Le travail de définition et d'analyse des termes attendu est avant tout un travail disciplinaire.* Les concepts théoriques doivent être définis en tant que tel et mis en perspective par rapport au sujet proposé. Cette analyse du sujet doit permettre aux candidats de réfléchir aux connaissances mobilisables ainsi qu'à leur articulation autour du sujet.

La construction de l'introduction

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

La structure de l'exposé

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

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

Les arguments mobilisés dans le développement

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

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

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

Les graphiques et leur présentation

Les candidats doivent maîtriser les graphiques fondamentaux de l'analyse économique, qu'ils pourront notamment être amenés à présenter à des élèves s'ils enseignent dans des formations post-

baccalauréat. Il n'est pas attendu de maîtriser les graphiques les plus complexes, comme la concurrence monopolistique, la discrimination de second degré en monopole ou le modèle AS-AD en économie ouverte. Par contre, les candidats doivent être capables de mobiliser des graphiques relativement simples : représenter les effets de chocs exogènes sur l'offre et la demande dans un marché en « concurrence pure et parfaite », les conséquences d'une politique économique dans le modèle IS/LM ou IS/LM/BP, une situation de trappe à liquidité, un équilibre général dans une économie d'échange à deux biens et deux agents, la détermination du prix dans un monopole simple...

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

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

La place des faits économiques

Les candidats doivent être capables d'illustrer certains de leurs arguments par une donnée, une tendance, un fait historique... Ces illustrations proviennent d'organismes de recherche et/ou de collecte de données (Banque Mondiale, FMI, CEPII, INSEE, OCDE, OFCE, Banque de France...), de manuels d'histoire des faits économiques, ou bien encore d'analyses conjoncturelles. Les candidats doivent être en mesure de proposer des ordres de grandeurs concernant les chiffres économiques (PIB, croissance, poids de la dette, taux de chômage...).

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

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

Le travail de préparation

Pour des candidats qui n'auraient pas suivi des études de sciences économiques théoriques, la préparation de l'épreuve d'économie est tout à fait accessible. Elle doit se faire sur la durée, en mobilisant dans un premier temps 3 approches complémentaires, partant du programme de DCG : l'histoire des faits économiques, l'histoire de la pensée économiques et des grands paradigmes théoriques, et enfin un suivi de l'actualité économique et des enjeux économiques contemporains. Ce travail régulier permet l'acquisition progressive des fondamentaux. Dans un second temps, des lectures plus approfondies portant sur les thèmes au programme est nécessaire pour répondre aux sujets et questionnement portant sur ces thèmes.

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

1. Les résultats de la session 2024

	2025		2024		2023		2022		2021	
Nb Candidats	78		66		66		64		58	
Nb présents	68		54		57		56		57	
Moyenne	7,88		7,15		8,15		8,77		10,6	
Max	18		15		20		19		20	
Min	2		1		1		1		3	
Écart type	3,91		3,41		4,76		5,12		5,42	
<5	14	20,59%	9	16,67%	13	22,80%	13	23,21%	9	15,79%
>=5 et <10	36	52,94%	34	62,96%	24	42,1%	23	41,07%	18	31,58%
>=10 et <14	9	13,24%	8	14,81%	13	22,80%	9	16,07%	11	19,30%
>=14	9	13,24%	3	5,56%	7	12,28%	11	19,64%	19	33,33%

Comme l'année précédente, le jury a constaté un effort de la part d'une majorité des candidats pour respecter les attendus de l'épreuve, tant sur la forme que sur le fond. La lecture attentive des rapports de jury des années précédentes et notamment les conseils proposés aux candidats pour réussir ont été mis en pratique par un nombre significatif de candidats.

Cependant, les notes peu élevées mettent en évidence des problèmes de fond conséquents, des insuffisances théoriques et une structuration des idées souvent partielle, limitée, confuse, peu adaptée au contexte soumis au candidat. Il convient, comme chaque année, de rappeler les exigences de l'épreuve afin que les candidats prennent conscience qu'une préparation sérieuse est incontournable pour réussir cette épreuve orale d'admission.

2. Les sujets

2.1- Présentation des sujets

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

Les thématiques suivantes ont été proposées :

- L'accompagnement de la transition professionnelle de futurs entrepreneurs, du statut de salarié vers celui de travailleur indépendant, dans une coopérative d'activité et d'emploi (CAE)
- La promotion de l'égalité professionnelle, l'amélioration de la transparence des rémunérations, dans une PME de l'industrie agroalimentaire
- La mise en œuvre d'une politique de lutte contre les violences sexistes et sexuelles dans un centre hospitalier
- L'enjeu d'un management de la diversité au sein d'un hôtel de luxe

- L'évolution du processus d'évaluation des compétences, la mise en place d'une démarche compétence dans une PME du secteur de la menuiserie industrielle qui fait face à de nouveaux défis technologiques
- L'amélioration de l'équilibre exigences-ressources au travail du personnel d'un établissement d'hébergement pour personnes âgées
- La transition vers un modèle hybride de télétravail dans une entreprise spécialisée dans le recouvrement de créances

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

- à définir des concepts et à poser une problématique cohérente dans le champ de l'administration et de la gestion des ressources humaines au regard des problèmes soulevés dans les cas proposés ;
- à analyser un contexte d'organisation concret, évoquant des difficultés qu'une démarche et des outils de GRH pourraient améliorer ;
- à structurer leurs idées et à proposer un plan et une démonstration cohérente pour proposer des solutions RH pertinentes ;
- à construire une argumentation réfléchie en adéquation avec le sujet posé ;
- à mobiliser des apports théoriques solides, variés, récents et pertinents en adéquation avec les problèmes RH soulevés dans les cas pratiques ;
- à argumenter et à contextualiser des solutions opérationnelles, pertinentes et non artificielles ou déconnectées du cas concret ;
- à expliquer et à justifier avec précision leurs choix dans le contexte proposé ;
- à démontrer des qualités de communication lors de l'exposé et de la phase d'échange avec les membres du jury.

2.2- Analyse des sujets

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

Le candidat est souvent positionné comme consultant RH. Cette posture favorise une prise de recul cohérente avec le concours de l'agrégation. Chaque sujet incite les candidats à réfléchir sur un ensemble de problématiques possibles d'administration et de gestion des ressources humaines. Les membres du jury évaluent notamment :

- la cohérence de la démarche présentée dans le champ disciplinaire de cette épreuve ;
- la capacité à prendre appui sur des apports théoriques pour justifier la démarche d'analyse et les solutions RH envisagées ;
- l'application pertinente des outils RH proposés par le candidat ;
- la justification des choix et solutions proposés, dans la logique des spécificités du contexte, en prenant en considération les problématiques de budget et de temps ;
- la capacité à communiquer de manière efficace.

Le candidat doit être prêt à aborder tout type de contexte : organisation publique, association, PME ou grande entreprise, nationale ou internationale, filiale d'un groupe ou groupe en entier... À la diversité des organisations proposées doivent correspondre une analyse de la situation et des propositions adaptées et justifiées. Les solutions RH ne s'appliquent pas de manière uniforme et homogène à tout type d'organisation. Il convient de rappeler que le candidat doit être en mesure de proposer des outils concrets et adaptés au contexte du sujet (statut et taille de l'organisation, types de métiers, culture...). Il doit être capable de sélectionner les solutions réalistes et de justifier le refus de choisir celles qui ne le seraient pas ou d'adapter des solutions plus éloignées du contexte à celui-ci. La mobilisation pertinente des théories classiques et récentes est aussi un élément important d'évaluation. Enfin, le traitement du cas nécessite aussi de prendre appui sur une dimension juridique et communicationnelle qui ne doit pas être écartée par les candidats.

3. Le traitement des sujets par les candidats

3.1- Commentaires sur le fond

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

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

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

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

Certaines prestations orales ont proposé en introduction ou en conclusion des citations, des extraits de textes d'auteurs, des exemples tirés d'autres entreprises. Cependant, ces propositions ne doivent pas être artificiellement délivrées aux membres du jury ; elles doivent avoir un sens et s'inscrire dans une argumentation pertinente au regard des problèmes soulevés par le cas. Le candidat doit aussi attacher de l'importance à la formulation de sa problématique, et des intitulés des parties et des sous parties qui permettent souvent de mesurer le degré de contextualisation et de repérer les plans préconçus et hors contexte.

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

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

L'ensemble des sujets proposaient explicitement aux candidats de « *mobiliser des grilles de lecture théoriques récentes et adaptées afin d'analyser la situation et de proposer des améliorations pertinentes et réalistes* ». Cet élément est incontournable dans la présentation de l'exposé. Quelques candidats ont proposé une analyse dépourvue de références théoriques, ce qui n'est pas admissible pour le concours de l'agrégation. En effet, les candidats doivent être capables d'inscrire de manière réfléchie et pertinente des concepts théoriques et/ou des auteurs dans leur analyse et leur argumentation. Bien entendu, il faut cibler des apports théoriques, et en relation avec le contexte et la problématique du sujet.

Nous proposons quelques contributions théoriques récentes, sur différents thèmes abordés dans les sujets de la session 2025, sans prétendre à l'exhaustivité :

- Souffrance au travail, reconnaissance du travail, harcèlement : travaux de Christophe DEJOURS
- Bien-être au travail : travaux de Franck BIETRY et Jordane CREUSIER (2013)
- Management de la diversité : Isabelle BARTH - *Manager la diversité* (2024 – dernière édition)
- Compétence collective : Cathy KROHMER, Didier RETOUR. *La compétence collective. Revue Économique et Sociale*, 2005
- Télétravail : travaux de Laurent TASKIN - *Le télétravail, un mode de vie* (2025)
- Théorie de l'ajustement person-job : Jeffrey R. EDWARDS - *Person-job fit* (1991)
- Identité professionnelle : Travaux de Herminia IBARRA - *Working Identity : unconventional strategies for reinventing* – 2003

L'exercice ne consiste pas simplement à énumérer des auteurs mais à utiliser leurs apports théoriques dans une logique argumentative qui permet de consolider l'analyse ou les solutions proposées. Le jury n'attend pas un « catalogue » d'auteurs, mais la mobilisation de cadres théoriques pertinents et parfaitement maîtrisés par le candidat et en relation avec le programme de la discipline. Ces apports peuvent faire l'objet d'un questionnement plus approfondi lors de la deuxième partie de l'épreuve. Le recours à des auteurs implique en effet toujours de démontrer explicitement comment leurs travaux peuvent aider à mieux appréhender le contexte du cas et à en analyser les enjeux. Cet appui théorique est incontournable et témoigne de la qualité du travail de préparation et de révision engagé par le candidat. Là encore, il convient de souligner l'importance d'une mise à jour permanente des connaissances théoriques. Certains candidats se sont appuyés sur des bases théoriques confuses ou limitées, sans tenir compte de l'évolution des connaissances en la matière ou sur des auteurs pouvant être cités dans quasiment n'importe quel type de sujet, et qui peuvent donc l'être, mais qui auraient dû être accompagnées d'autres théories plus à même de répondre spécifiquement au cas posé.

Les sujets proposés invitaient les candidats à réaliser un diagnostic opérationnel et à mettre en place des outils d'analyse des pratiques de gestion des ressources humaines dans des contextes spécifiques. Certains candidats ont malheureusement réalisé une prestation redondante, proposant un diagnostic et dans l'introduction, et dans la première partie de leur exposé. Or, ce diagnostic a pour but de mieux comprendre le contexte de l'organisation, son secteur d'activité, ses spécificités et les ou les problèmes rencontrés, qui feront l'objet des recommandations. Les contextes proposés ne sont en effet pas seulement des prétextes à la mise en œuvre d'outils standardisés mais nécessitent une interrogation préalable sur les types d'outils adéquats à proposer pour élaborer une solution RH réaliste et pérenne. Le jury est sensible à la pertinence des outils utilisés pour le diagnostic comme à celle des solutions proposées et à la justification des choix opérés par le candidat, en référence au contexte étudié (type d'organisation, taille, secteur d'activité...). C'est dans la seconde partie de l'épreuve que l'échange avec les membres du jury permettra au candidat d'expliquer, de justifier, de compléter ou de relativiser sa ou ses propositions. Les candidats doivent saisir cette opportunité de dialogue et de regard distancié et ne pas se contenter d'une simple répétition des propos antérieurement tenus lors de l'exposé. En effet, les candidats doivent dévoiler leur capacité à adopter différents points de vue et à prendre du recul pour relativiser l'efficacité des solutions proposées, et le cas échéant pour en proposer de nouvelles.

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

Lors de l'échange avec les membres du jury, qui sera renforcé lors de la prochaine session (30 minutes) les candidats doivent toujours s'interroger sur le sens et la portée des questions posées et proposer des réponses réfléchies en adéquation avec les attentes sous-entendues par le questionnement. Le candidat doit faire preuve de discernement, de mesure dans ses propos pour construire une réponse argumentée, précise et pertinente. En effet, certaines questions appellent des

réponses concises quand d'autres nécessitent des développements plus approfondis. Certains candidats essaient de mettre en place une stratégie de communication pour gagner du temps en développant de manière excessive et inadéquate leur réponse. Cette stratégie n'est pas forcément opportune pour montrer ses qualités d'écoute et son sens de la communication. Le candidat doit faire preuve d'écoute active pour ajuster la qualité et le développement de sa réponse à la question posée, qui ne doit pas être trop synthétique, ni trop développée.

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

3.2- Commentaires sur la forme

L'ensemble des candidats a respecté les règles de l'épreuve et notamment le temps imparti à l'exposé qui était jusqu'alors de 40 mn⁴. Néanmoins, il convient de rappeler que la qualité de l'exposé n'est pas systématiquement liée à la durée. Il paraît cependant complexe de proposer un traitement du sujet satisfaisant en seulement une vingtaine de minutes. Il faut aussi préciser que l'exposé est un exercice de communication orale qui nécessite de la conviction, de la rigueur et du dynamisme. Cela implique une élocution claire, convaincante et dynamique.

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

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

4. Conseils aux candidats

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

- d'analyser avec soin l'ensemble du sujet afin d'identifier le contexte, la nature exacte du questionnement, la problématique, les enjeux ;
- de définir les termes et les concepts majeurs du sujet ;

⁴ À partir de la session 2026, la répartition sera la suivante avec 30 minutes maximum pour l'exposé et 30 minutes d'entretien avec le jury

- de formuler explicitement une problématique contextualisée qui concerne le champ de la GRH ou de la communication ;
- de proposer un plan structuré, réfléchi et s'inscrivant dans une démarche argumentative et contextualisée ;
- de mobiliser des connaissances conceptuelles et théoriques adaptées au contexte du sujet et aux solutions préconisées ;
- de maîtriser les auteurs de référence de la discipline, cités dans la présentation ou mobilisés par les membres du jury lors du questionnement ;
- de proposer des solutions opérationnelles, pertinentes et justifiées au regard du contexte du cas, sans oublier d'anticiper le coût et la mesure des résultats de celles-ci ;
- de prêter attention à la qualité du support visuel utilisé : lisibilité, orthographe... ;
- de soigner la communication orale durant toute la durée de l'épreuve (aptitude à capter l'attention de l'auditoire, écoute attentive, ouverture d'esprit, qualité de la communication (registre de langage, clarté, fluidité) ;
- de mettre en évidence des capacités à analyser, à expliquer, à justifier, à argumenter et à convaincre ;
- de démontrer une maîtrise suffisante des différents éléments du programme.

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

5. Exemple de sujet

Le sujet reproduit ci-après est l'un des cas proposés durant cette présente session.

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

Évaluer les compétences chez FERMOSUD

L'entreprise FERMOSUD fabrique, pour une clientèle professionnelle, des huisseries en PVC, Aluminium et Bois, pour un CA de l'ordre de 50 millions d'euros en 2024. Entreprise familiale, elle a migré de la menuiserie bois vers la menuiserie en aluminium dans les années 90. Elle s'est lancée dans le PVC en 2001 en créant une marque différente du nom de la famille : FERMOSUD. Elle a connu depuis lors un très fort développement avec une croissance « à deux chiffres », ce qui l'a amené à changer de taille : 25 personnes en 2002, 203 personnes en 2024. L'entreprise est engagée dans une stratégie d'amélioration continue axée sur l'innovation. Elle fait aujourd'hui partie des PME régionales qui font référence dans le milieu de la menuiserie industrielle. L'entreprise opte pour une stratégie de croissance : la conquête de nouveaux marchés se profile en Europe (Italie du Nord, Espagne). Elle compte sur la force de ses ressources humaines et sur sa culture d'entreprise pour relever ce nouveau défi.

Des investissements importants ont été consentis en production (machines à commande numérique, nouvelles technologies de découpe des matières premières), au niveau des ressources humaines les changements techniques impliquent une grande polyvalence des salariés affectés à la production (opérateurs, monteurs-poseurs, techniciens, conducteurs de ligne⁵, chefs d'équipes, chefs d'ateliers, responsable de production, au total : 165 personnes) et beaucoup de souplesse dans l'organisation du travail. Les fonctions supports (commerciale, administrative et financière, RH) occupent 38 personnes.

La direction générale (DG) de l'entreprise est assurée par la fille du fondateur, Anita PASTOR et la fonction RH par une responsable RH (RRH), Nathalie VITTI. En 2021, Nathalie pilote un projet de « *démarche compétence* ». L'entrée se fait par le biais des rémunérations dont la politique s'avère relativement floue : « *les salariés ne comprenaient plus forcément les écarts de salaires d'une personne à une autre* » et « *il fallait clarifier cette politique pour éviter les démissions ou les ruptures conventionnelles* ». Cette même année, après consultation du CSE, est mis en place l'entretien individuel d'évaluation, dans la foulée un programme de formation à la conduite d'entretiens pour les managers de proximité (chefs de services, responsables d'atelier, chefs de chantier).

L'irruption de l'intelligence artificielle dans les processus RH, les transforme de manière spectaculaire. En 2022, une étude menée par McKinsey a révélé que 70 % des grandes entreprises ont déjà adopté une forme d'IA pour évaluer les compétences des salariés. Des études encore plus récentes montrent que les entreprises qui recourent à l'évaluation assistée par l'IA voient une réduction de près de 40 % du temps consacré à cette tâche. Cet aspect séduit la DG qui voit là un moyen d'alléger un processus chronophage. Selon ces études, le recours à l'IA rend non seulement le processus plus efficace mais fournit également des informations précieuses pour aligner les compétences des salariés aux besoins stratégiques des entreprises. Nathalie Vitti, la RRH, est perplexe : elle se demande si ces outils adoptés par les grandes entreprises sont transposables tels quels dans les PME. Selon elle, des questions éthiques et juridiques doivent être prises en compte afin de garantir une évaluation équitable dans le respect de la législation en vigueur.

La direction a décidé de faire appel à un cabinet de conseil spécialisé en gestion des ressources humaines pour l'accompagner dans l'évolution du processus d'évaluation et l'aider à conduire une démarche compétence cohérente.

⁵ Conducteur de ligne : responsable de la programmation des machines afin d'assurer une production optimale, assure un contrôle de la maintenance, des normes et de la qualité.

Vous êtes spécialiste des questions RH dans les PME, la direction de FERMOSUD fait appel à votre cabinet afin de réaliser un diagnostic de la situation. Votre mission se décline de la façon suivante :

- 1. Procéder au diagnostic du processus d'évaluation, préconiser les pistes d'évolution nécessaires.**
- 2. Présenter de manière structurée un ensemble de recommandations pratiques pour conduire avec efficacité une démarche compétence dans cette PME.**

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

Anita Pastor (DG) : « Voici maintenant trois ans que l'entretien d'évaluation a été mis en place. Nous avons le recul nécessaire pour le faire évoluer. Pour moi, il faut l'intégrer à une démarche compétence qui ne se résume pas à la mise en place de nouveaux outils de gestion dans un objectif de rationalisation. Elle s'inscrit dans une stratégie qui parie sur les compétences des salariés et cherche à les mobiliser autour d'un projet. La démarche devrait être étroitement liée à l'évolution de l'organisation du travail et du management : l'objectif ne se résume pas à positionner les salariés à un instant "T". On devrait faire en sorte qu'ils mobilisent au mieux leurs compétences individuelles et collectives afin de répondre aux objectifs stratégiques à longs termes (...).

Nathalie Vitti (RRH) : « Selon moi, l'entretien a permis de clarifier la politique de rémunération, mais il ne permet pas suffisamment de lier développement de l'entreprise et adaptation des compétences. Et puis, notre stratégie RH n'est pas lisible : nous avons besoin de toujours plus de polyvalence, il faut anticiper – il nous faut à la fois - conserver et diversifier notre savoir-faire (...) Le temps consacré aux campagnes d'entretiens est énorme : de nouveaux outils existent : pourquoi ne pas utiliser ? Comment faire pour concilier respect de la législation et collecte de données en utilisant les systèmes l'IA ? » (...).

Sandra (Responsable SI) : « Des investissements importants sont nécessaires pour assurer le déploiement de l'IA. Les avantages sont nombreux : automatisation des tâches répétitives, modèles prédictifs de performance, analyse des feed-back, accompagnement et communication personnalisés, certes on gagne en efficacité (...) il faudra s'appuyer à la fois sur nos compétences techniques et aussi sur notre capacité à revisiter nos processus RH (...) Assurer une utilisation éthique et construire une culture de l'usage de l'IA au sein de l'entreprise. La Direction est très impliquée, à mon avis, tous les acteurs sont concernés (...) Sécurité, confidentialité des données, ces risques montrent l'importance d'agir de manière responsable, en mettant en place des mesures de sécurité robustes et en respectant la vie privée, les réglementations en vigueur... Un sacré défi ! ».

Samy (Responsable de Production), « pour moi les entretiens d'évaluation contribuent à la qualité des relations dans les équipes, ils améliorent la confiance. C'est le prolongement d'une attitude d'écoute, c'est l'occasion aussi d'une reconnaissance de l'effort fourni, de leur dire quand ça va bien (...). Mes managers sont réactifs et j'ai de bons opérateurs dans les équipes, ils peuvent évoluer vers des postes de techniciens, de chefs d'atelier, de responsables de ligne... il ne faudrait pas qu'ils passent à la concurrence sous prétexte que la situation est plus favorable ailleurs ».

Georges (Chef d'atelier) : « Les premières années, c'est clair...on voit bien les axes de progression. Là je ne sais pas quels nouveaux objectifs proposés...On nous dit qu'il faut développer la polyvalence mais la polyvalence ça ne se décrète pas, ça s'apprend ! ça s'organise ! Et puis, nos gars, on ne peut pas non plus les obliger à bouger s'ils ne veulent pas. ».

Éric (Opérateur atelier Alu) : « C'est bien de pouvoir parler de son travail, nos chefs sont à l'écoute. Moi, j'ai compris : plus je fais de postes différents et plus j'ai de points et ça se voit sur ma paie... je remplace, je donne un coup de main dans les ateliers : j'apprends beaucoup de choses (...) Il faut essayer d'aller un peu partout pour aller grappiller des points, comme on dit ! ».

Annexe 2 – Processus d'évaluation des compétences Fermosud

Le personnel de production est informé de la campagne d'entretiens lors d'une réunion de présentation générale un mois avant le début des évaluations. Il dispose sur l'intranet, d'une note interne précisant les enjeux de l'entretien ainsi que la grille d'évaluation (cf. annexe 3 : note interne et annexe 4 : grille entretien).

L'entretien a lieu tous les ans entre l'opérateur, son N+1 et son N+2 (pour un opérateur : chef d'équipe et responsable d'atelier). Il comporte cinq étapes :

1. Identification des actions significatives réalisées par le salarié ;
2. Évaluation des compétences mobilisées par le salarié par rapport aux compétences requises par le poste ; c'est le point central de l'évaluation puisque des niveaux seront attribués, du niveau 1 « faible » au niveau 4 « parfaitement maîtrisé » ;
3. Évaluation de la polyvalence inter/poste et inter/atelier. Un salarié se voit attribuer des points de polyvalence s'il détient la compétence et s'il l'utilise effectivement ;
4. Définition du parcours professionnel souhaité par le salarié ;
5. Établissement du contrat d'amélioration professionnelle qui comprend « les objectifs fixés pour l'année suivante, les moyens mis en œuvre pour atteindre ces objectifs et les conseils donnés par le manager pour améliorer l'efficacité et l'atteinte de ces objectifs ». C'est ici qu'ils examinent ensemble les souhaits de formation du salarié et des managers.

À l'issue de cet entretien, le salarié se voit attribuer des « points compétences ». Les points acquis permettent de calculer les augmentations individuelles. Il faut noter que les managers de proximité n'ont pas accès à la grille de conversion qui n'est connue que de la RRH et de la DG.

Les taux de réalisation des entretiens pour le personnel de production sont de 86.2 % en 2021, 85.3 % en 2022, 82.2 en 2023, 79.8 % en 2024.

Annexe 3 – Note d'information aux salariés campagne d'entretiens 2024

PREPARATION A L'ENTRETIEN

Un entretien va être organisé le... à votre intention avec vos managers ; il a pour but de faire le point de vos activités professionnelles et de vous aider à réfléchir à votre évolution au sein de FERMOSUD. Nous souhaitons que cet entretien soit véritablement un échange et vous ne devez donc pas hésiter à aborder, à cette occasion, tous les sujets en relation avec votre activité, vos difficultés comme vos aspirations, vos satisfactions comme vos déceptions.

Vos managers sont ouverts au dialogue, ils vous feront part des résultats auxquels vous êtes parvenus, vous feront connaître leurs idées sur votre travail, s'efforceront de comprendre vos problèmes pour vous aider à les résoudre.

Voici quelques questions pour vous guider dans la préparation à l'entretien. Il est important que vous preniez le temps d'y réfléchir afin de pouvoir échanger utilement.

- 1) Quels sont les aspects de votre travail auxquels vous avez attaché le plus d'importance, qui vous demandent le plus d'attention, le plus d'efforts ?
- 2) Quelles sont les tâches qui vous intéressent le plus et celles qui vous intéressent le moins ?
- 3) Quelles sont les principales difficultés que vous avez rencontrées dans votre travail ? Quels sont les moyens qu'il vous paraît possible de mettre en œuvre pour surmonter ces difficultés ?
- 4) Par rapport aux objectifs de votre poste, quels sont les résultats que vous estimez satisfaisants, et ceux que vous jugez moins bons. À quelles causes (personnelles ou indépendantes de votre volonté) attribuez-vous ces succès ou insuccès ?

5) Y a-t-il des domaines dans lesquels vous aimeriez recevoir une formation complémentaire pour vous sentir tout à fait adapté aux exigences de votre poste ? À quel type de formation aimeriez-vous participer ?

6) Que pensez-vous pouvoir faire dans l'année à venir pour accroître l'intérêt de votre travail, pour le rendre plus efficace ?

Annexe 4 – Modèle de grille utilisé pour l'entretien (réalisée en 2021)

FERMOSUD	OPÉRATEUR	FERMOSUD PVC
Informations relatives au salarié évalué : NOM : PRENOM : Age : Poste : Niveau de Qualification : Date d'entrée : Ancienneté dans l'entreprise : Informations relatives aux évaluateurs : NOM : PRENOM : Fonction : Responsable d'atelier NOM : PRENOM : Fonction : Chef d'équipe		

I – Identification des actions significatives

Il s'agit de retracer un ou plusieurs faits marquants réalisés par le salarié et qui se sont révélés positifs ou négatifs et qui ont eu une incidence sur l'atelier.

Nature du fait significatif	Résultat obtenu	Observations
Observations du salarié sur son environnement de travail (conditions de travail, ambiance au sein de l'équipe, encadrement) :		

II – Évaluation des compétences dans l'emploi-type

Échelle des niveaux évalués :

Niveau 1 : Notions / Pratique débutante / Réalise rarement : Utilisation rare de la compétence, ou dans des conditions simples toujours identiques.

Niveau 2 : Maîtrise partielle / Niveau moyen / Réalise parfois : Utilisation ponctuelle de la compétence dans des conditions simples pouvant néanmoins nécessiter une capacité d'adaptation.

Niveau 3 : Maîtrise correcte / Bon niveau / Réalise fréquemment : Utilisation fréquente de la compétence et dans la plupart des cas possibles.

Niveau 4 : Maîtrise parfaite / Expertise / Réalise constamment : Utilisation constante de la compétence et capacité d'utiliser la compétence en toutes circonstances (autonomie totale – force de proposition - capacité à apporter des solutions).

COMPÉTENCES NÉCESSAIRES EMPLOI TYPE	Niveau requis de la compétence	Coefficient de valorisation de la compétence	Niveau du salarié sur cette compétence	Points Compétences	Potentiel sur cette compétence ⁶
Connaissances à maîtriser					
Connaître les types de profilés alu fermetures	4	40			
Connaître les types de moteurs	3	10			
Connaître les types de profiles PVC fermetures	4	40			
Connaître les éléments de quincaillerie et accessoires qui composent un produit	4	50			
Technicité du poste					
Utiliser le pont roulant	4	30			
Utiliser et faire fonctionner la scie JVFA (programmation et maintenance 1er niveau)	4	40			
Utiliser et faire fonctionner les machines de l'atelier	4	50			
Programmer et déprogrammer l'ensemble des automatismes	4	70			
Effectuer un réglage moteur (LT/CSI)	4	20			
Effectuer l'ensemble des assemblages et la pose des composants	4	40			
Suivre une optimisation et gérer les chutes	4	40			
Effectuer les contrôles dimensionnels (longueur, angles, côtes)	4	50			
Réaliser une tâche de qualité dans un temps de fabrication optimum	4	50			
Constituer et valider la commande complète et conforme au bon de commande client	4	60			
Assurer la propreté et la qualité du produit avant et après fabrication	4	40			
Conditionner le produit fini pour protection lors de l'expédition	4	60			
S'assurer de l'exécution des tâches relatives à l'obtention des certifications de qualité	4	50			
Appliquer les procédures d'usinage	4	40			
Positionner correctement les profilés sur le chariot pour le poste suivant en garantissant le maintien de la qualité du produit	4	50			
Effectuer les montages de volets	4	80			
Appliquer les règles de sécurité dans l'utilisation des machines	4	40			
Appliquer les principes généraux liés à la sécurité (port des EPI et manipulation de produits dangereux)	4	40			
S'assurer de l'entretien et du bon fonctionnement de sa machine	4	40			

⁶ La case « potentiel sur cette compétence » n'est à remplir que si le niveau du salarié sur la compétence est supérieur au niveau requis pour cette même compétence

COMPÉTENCES NÉCESSAIRES EMPLOI TYPE	Niveau requis de la compétence	Coefficient de valorisation de la compétence	Niveau du salarié sur cette compétence	Points Compétences	Potentiel sur cette compétence ⁶
Être organisé dans son travail (propreté du poste de travail, suivi de l'ordre de fabrication et gestion des délais de fabrication)	4	40			
Animation					
Assurer le tutorat d'un nouvel arrivant	4	60			
Autonomie	4	80			
Participer à l'amélioration de l'organisation et de l'efficacité de l'atelier	4	50			
Traitement de l'information					
Détecter et transmettre rapidement les anomalies rencontrées	4	60			
Rendre compte de l'activité (fiches de données de production et qualité du travail effectué)	4	40			
Savoir Être I (relation et collaboration avec les collègues de travail, esprit d'équipe)	4	50			
Lire et interpréter l'ordre de fabrication	4	50			
Appliquer les consignes de travail, relation avec les managers	4	40			
Total point compétences					

III - Tableau des polyvalences

Polyvalence inter emplois-type et inter-atelier

Mettre une croix dans la (ou les) case correspondant à la polyvalence du salarié.

Le nombre de croix multiplié par le coefficient de valorisation donne les points obtenus pour chaque niveau de polyvalence. Additionner les points obtenus dans chaque niveau pour remplir la case TOTAL GENERAL.

	Niveau	Coef. valorisation	Atelier PVC	Atelier Fermeture	Atelier ALU Industriel	Atelier ALU Spécifique	TOTAL Points
Polyvalence niveau 1	Débutant	10					
	Confirmé	20					
	Maîtrise	30					
	Expertise	60					
Polyvalence niveau 2	Débutant	40					
	Confirmé	50					
	Maîtrise	60					
	Expertise	90					
Polyvalence niveau 3	Débutant	70					
	Confirmé	80					
	Maîtrise	90					
	Expertise	120					

TOTAL GENERAL

- **Échelle de polyvalence :**

Les 3 niveaux de polyvalence permettent d'évaluer l'étendue de la polyvalence :

Polyvalence niveau 1 :

La polyvalence du salarié s'applique sur moins de 30% de l'ensemble des emplois-type de l'atelier concerné.

Polyvalence niveau 2 :

La polyvalence du salarié sur l'ensemble des emplois-type de l'atelier concerné est comprise entre 30 et 70%.

Polyvalence niveau 3 :

La polyvalence du salarié sur l'ensemble des emplois-type de l'atelier concerné est supérieure à 70%.

IV - Parcours professionnel souhaité

Parcours professionnel souhaité et les motivations du salarié pour cette mobilité :

V - Contrat d'amélioration professionnelle

Objectifs fixés pour l'année prochaine :

Moyens qui seront mis en œuvre pour atteindre ces objectifs :

Conseils donnés par l'évaluateur pour l'amélioration de l'efficacité et l'atteinte de ces objectifs :
.....
.....
.....

Observations :

Entretien réalisé le / /

Signature des évaluateurs

Signature du salarié évalué

- ☐ Est satisfait de l'entretien
☐ N'est pas satisfait de l'entretien, motifs :

6. Prise en compte des valeurs de la république

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

La liste ci-dessous présente certains contextes proposés lors de la session 2025 :

Option A

- La gestion d'une classe très bruyante qui gêne le déroulement d'un cours
- La tenue de propos complotistes par un élève
- L'absentéisme d'un élève en raison d'une situation de harcèlement
- Le conflit entre deux élèves qui tiennent des propos racistes
- La situation d'un élève qui présente de nombreux signes de décrochage scolaire
- Le refus d'un élève de participer à un travail de groupe
- L'intention d'un élève de participer à une sortie scolaire avec des signes religieux ostensibles

1. Les résultats de la session 2025

	2025		2024		2023		2022		2021	
Nb Candidats	54		63		63		57		58	
Nb présents	51		57		57		50		54	
Moyenne	7,47		8,72		9,32		9,89		9,67	
Max	18		20		17		19		18	
Min	1		1		2		2		0,5	
Écart type	4,74		5,38		4,26		5,08		5,02	
<5	16	31,3%	14	24,56%	8	14,03%	10	20,00%	9	16,67%
>=5 et <10	18	35,3%	20	35,09%	24	42,1%	11	22,00%	18	33,33%
>=10 et <14	11	21,5%	13	22,81%	12	21,05%	17	34,00%	11	20,37%
>=14	6	11,76%	10	17,54%	13	22,80%	12	24,00%	16	29,63%

Le jury constate que le nombre d'excellentes prestations devient extrêmement rare. Il semble que cela soit lié à l'absence de préparation du plus grand nombre de candidates et de candidats. Le constat a déjà été posé les années précédentes, mais le phénomène ne fait que s'accroître. Trop de candidates ou de candidats ne semblent pas avoir pris la mesure des exigences techniques nécessitées par l'épreuve d'option B.

Rares sont les exposés construits autour d'une problématique et d'un plan pertinent. Mais ce qui semble plus grave aux yeux du jury d'une épreuve technique, il apparaît trop souvent que le traitement des cas révèle l'absence de connaissances techniques fondamentales en comptabilité, en mathématique ou en finance (exemple : incapacité de certains candidats à passer une écriture telle que la variation de stocks, le remboursement d'emprunt, la dotation aux amortissements, méconnaissance totale des méthodes de calcul de coûts, vocabulaire technique non maîtrisé, difficulté à définir des notions de finance, ou à proposer une décomposition d'écart...). Trop nombreux sont les candidates et les candidats qui semblent découvrir le corpus associé au thème du sujet le jour même de l'interrogation grâce à leur documentation personnelle. Le jury perçoit rapidement les faiblesses de l'exposé et le manque de recul sur le thème.

Sans être nécessairement spécialistes, les candidates et candidats bien préparés ont su utiliser au mieux leurs connaissances sur les concepts et les techniques en comptabilité, contrôle de gestion, finance ou mathématiques pour développer leur argumentation illustrée par les éléments du cas.

2. Attendus de l'épreuve :

L'évaluation repose sur deux aspects :

2.1. L'exposé des candidates et candidats

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

- Une forme claire conforme à l'objectif pédagogique du concours de recrutement d'enseignants

La forme de l'exposé inclut la prestation orale (l'aisance de la candidate ou du candidat, la clarté de son élocution), comme les supports utilisés (l'utilisation du tableau, d'un diaporama ou de tout autre élément visuel). Le jury sanctionne les discours creux et les phrases banales qui révèlent surtout une absence de maîtrise du vocabulaire technique.

- Une problématique justifiée et un plan qui y répond

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

- Un contenu riche en concepts adaptés à l'option B

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

- Une maîtrise des outils permettant la résolution du ou des cas

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

2.2. Les réponses aux questions

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

Un temps relativement égal est consacré aux questions en comptabilité financière (et en fiscalité), en contrôle de gestion (outils mathématiques de gestion et calculs de coût) et en finance.

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

3. Conseils aux candidates et candidats

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

Lors de la préparation à l'épreuve

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

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

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

- Considérer que, quel que soit le sujet, il y a toujours matière à réaliser une prestation convenable et ne pas se décourager. Même si le sujet du jour sert de base à l'évaluation, le jury élargira ses questions aux autres domaines du programme. Cela permet aux candidates et candidats de pallier des faiblesses sur le thème du jour.
- Prendre un temps de réflexion suffisamment important pour lire l'intégralité du sujet, en définir les termes, dégager une problématique et concevoir le plan. Un entraînement est indispensable pour apprendre à gérer son temps.
- Ne pas consacrer tout son temps à la résolution du cas. Il faut prendre le temps de rédiger l'exposé de manière claire et pédagogique.
- Mobiliser des connaissances maîtrisées. Une recopie d'ouvrages dont le contenu n'est pas maîtrisé ne fait guère illusion. Les réponses aux questions confirmeront au jury l'absence de maîtrise des connaissances. Le jury déplore les « copier/coller » intempestifs et l'utilisation manifeste de diapositives préconçues avant le jour de l'épreuve.
- Lire attentivement les documents proposés en annexe (lorsqu'il y en a) qui guident les candidates et candidats dans la délimitation d'un sujet ou lui apportent des compléments d'informations dans des domaines complexes. Il est nécessaire de s'interroger sur les raisons de la présence de telle ou telle annexe.
- Traiter le cas et l'intégrer à l'exposé. En cas de manque de temps ou de limites techniques, il convient de proposer *a minima* une méthode de résolution possible. Le jury valorise la résolution du cas même si elle est partielle. Un exposé, même bien construit, sans aucune résolution du cas ne répond pas aux exigences de l'épreuve qui tente d'identifier la capacité du futur professeur à enseigner les disciplines de comptabilité, finance ou contrôle de gestion.
- Faire des liens, autant que faire se peut, entre les différents champs disciplinaires de l'épreuve (entre comptabilité générale, analyse financière et contrôle de gestion). Le management et l'économie, s'ils peuvent contribuer à alimenter la réflexion, ne sont pas l'objet de cette épreuve et peuvent conduire à des hors-sujets.

Durant l'exposé, il est suggéré de :

- Capter l'attention du public (le jury bien sûr, mais à travers lui, d'éventuels futurs élèves).
- Respecter la durée de l'exposé. Le jury est plus sensible à un discours simple et maîtrisé plutôt qu'à un discours complexe, non maîtrisé et trop long. Jusqu'en 2025, la durée maximale de l'exposé était de 40 minutes. À partir de la session 2026, la répartition sera de 30 minutes maximum pour l'exposé et 30 minutes d'entretien avec le jury. Dans tous les cas, la durée de l'exposé doit être interprétée comme un maximum. Il n'est pas impératif d'occuper à tout prix ces 30 minutes.
- Respecter autant que faire se peut un équilibre entre les parties du plan proposé et illustrer chacune des parties par un exemple issu du cas ou des annexes.
- Recourir de manière rationnelle aux diapositives et autres supports visuels.
- Présenter le plan d'ensemble dans une diapositive puis de le décliner. Il est conseillé de laisser aux membres du jury le temps de recopier le plan. Il faut savoir ménager des respirations dans la

présentation orale. Les titres des parties doivent être courts. Un titre ne doit pas être un résumé de la partie. Les diaporamas préformatés sont déconseillés. Ils empêchent souvent une analyse personnelle du sujet.

- Présenter les tableaux de calculs et les écritures sur des supports adaptés (tableur, bordereau de pré-comptabilisation...).
- Prendre le temps de vérifier l'orthographe dans les documents projetés lors de la présentation.
- Considérer qu'il y a toujours matière à développer des aspects du sujet et ne pas se dévaloriser dès le début de l'exposé (éviter notamment les phrases du type « de toute façon, je n'ai pas compris le contenu de l'annexe 2 » ou « je n'ai pas bien compris le sujet »).
- Ne pas nécessairement traiter les questions dans l'ordre proposé par le cas si une organisation différente donne sens à la démonstration.
- N'avoir recours à des citations que si elles sont pertinentes et référencées.
- Ne pas négliger la conclusion qui doit faire preuve d'ouverture et d'originalité.

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

- Utiliser le tableau pour, au besoin, répondre aux questions du jury (notamment pour présenter une écriture comptable, ou pour présenter une formule de calcul).
- Faire preuve d'une capacité d'écoute et de compréhension, notamment en reformulant la question avant d'apporter des réponses argumentées.
- Prendre le temps de répondre posément aux questions qui portent souvent sur des parties du programme non couvertes par le cas. Le jury est conscient qu'il est difficile, en fin d'épreuve, de garder toutes ses facultés de réflexion et de recul. Certaines réponses spontanées sont difficiles lorsqu'elles portent sur des champs disciplinaires éloignés du sujet sur lequel la candidate ou le candidat a travaillé durant toute la journée. Il ne faut pas hésiter à raisonner à voix haute devant le jury même si la réponse est partielle. La candidate ou le candidat doit faire preuve d'un raisonnement logique fondé sur des connaissances solides et concrètes.
- Éviter des stratégies de communication pour gagner du temps durant les échanges. Cela indispose généralement le jury qui n'aura pas le temps de poser toutes les questions qu'il a préparées, ni de délibérer sereinement. Il est parfois préférable d'avouer une lacune pour passer à la question suivante plutôt que de faire semblant de chercher une réponse que l'on ne connaît pas.

4. Les sujets

4.1. Présentation des sujets

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

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

En 2025, 5 sujets ont été tirés au sort :

- La pertinence d'un système de calcul des coûts
- La gestion prévisionnelle dans le secteur du commerce de détail
- Les enjeux liés à l'utilisation des informations comptables
- La gestion fiscale de l'entreprise
- Gestion de la trésorerie : de la prévision à l'optimisation

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

L'épreuve est composée d'un exposé préalable conduit par la candidate ou le candidat (maximum 40 minutes jusqu'en 2025, mais 30 minutes à partir de la session 2026) puis d'un entretien avec le jury à la fin duquel une question relative aux valeurs de la République est posée (20 minutes jusqu'en 2025 mais 30 minutes à partir de 2026).

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

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

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

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

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

Les candidates et les candidats ne doivent pas monopoliser la parole et prendre soin d'éviter toute attitude péremptoire. Reformuler les questions avant d'y répondre peut-être un bon moyen de s'assurer que la question est comprise.

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

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

4.3. Exemples de sujets

À titre d'exemple, deux sujets sont présentés ci-dessous, illustrant différentes dominantes : finance, contrôle ou comptabilité.

Analyse du sujet 2 : La pertinence d'un système de calcul de coûts est un sujet extrêmement classique sur lequel il faut, de temps en temps, revenir pour s'assurer que les fondamentaux (calcul de coût, comptabilité analytique ou de gestion) sont maîtrisés. La première question s'intéresse à la mesure de la performance, donc du résultat dans un contexte de multi-production. C'est donc un coût de revient qu'il faut calculer, c'est-à-dire un coût complet, avec toutes les questions qui se posent en termes de répartition des charges indirectes. Les trois produits n'étant pas fabriqués dans des conditions similaires (grandes séries versus sur-mesure), le choix de la clé de répartition ou du regroupement des charges indirectes peut en effet avoir un effet important sur la mesure de la performance relative de chaque produit. Le sujet évoque la méthode ABC. Cependant, et c'est son originalité, il ne cherche pas à comparer les méthodes ABC et des centres d'analyse. Ce sujet est donc l'occasion de porter un regard critique sur les discours trop souvent stéréotypés voire abusifs colportés dans les décennies 1990 et 2000 lors de la diffusion de la méthode ABC, jugée souvent à l'époque comme un renouveau. L'annexe 8 va dans ce sens en rappelant que les ambiguïtés qui entourent cette méthode n'ont jamais été levées. Trop de sujets (voire tous) ignorent en effet que la

méthode ABC doit s'adapter pour évaluer les stocks des entreprises lorsqu'il y en a, et que l'IRCF s'applique quelle que soit la méthode de calcul utilisée. En conséquence, ce sujet ne devait pas être l'occasion d'opposer deux méthodes de calcul de coûts.

Analyse du sujet 5 : L'idée générale de ce sujet était de faire réfléchir les candidates et les candidats à l'utilisation des données comptables. La comptabilité financière a ses finalités propres, mais elle fournit également des informations brutes que le contrôle de gestion et que la finance d'entreprise utilisent pour l'aide à la décision, mais en y apportant des retraitements. Il était attendu de la candidate ou du candidat la présentation claire des enjeux liés à l'utilisation des données comptables. Par exemple, dans la première situation, trop de candidats n'ont fait que projeter les calculs des soldes intermédiaires de gestion sans réellement expliquer en quoi la modification de l'ordre d'intégration de certains produits ou de certaines charges apportaient un complément à l'analyse. L'utilisation de modèle préconçu a d'ailleurs été sanctionnée surtout si la candidate ou le candidat ne pouvait ensuite expliquer les calculs. Dans la seconde situation, rare ont été les candidats à décomposer en totalité l'écart sur chiffre d'affaires (jusqu'à l'écart sur volume global, l'écart sur décomposition et l'écart sur prix de vente) et à faire référence à l'écart sur marge sur coût préétabli. Dans la troisième situation, il était attendu une réflexion sur le périmètre d'analyse des charges et une différence d'inventaire. Trop peu de candidats ont réellement mobilisé l'utilisation des fiches de stocks pour faire le lien entre comptabilité financière et comptabilité analytique.

SUJET N°2

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

La pertinence d'un système de calcul des coûts.

La société Norma fabrique des accessoires destinés aux musiciens (housses d'instruments, lampes, diapasons...). Dans un de ses établissements, la production s'est spécialisée dans les pupitres dont il existe trois modèles dénommés A, B et C dans le sujet, par souci de simplicité.

Le modèle A est un modèle standard destiné au grand public et vendu à des distributeurs spécialisés dans la vente de matériel musical. Le modèle B est un modèle professionnel vendu à des salles de concert ou à des organisateurs d'événements. Le modèle C est produit à la commande, parfois à l'unité.

L'établissement a mis en place un calcul des coûts au début des années 2000 selon les principes de la méthode ABC.

Depuis quelques années, la performance de l'établissement diminue et la dirigeante s'interroge sur la contribution de chacun des modèles à la performance. Elle constate une baisse régulière du résultat. Elle observe par ailleurs que les pupitres standards subissent une forte concurrence et que les commerciaux responsables des ventes ont de plus en plus de mal à atteindre les objectifs fixés.

À partir du cas de l'entreprise Norma, de vos connaissances et de la lecture de l'annexe 8, il vous est demandé de discuter de la pertinence d'un système de calcul des coûts.

Travail à faire :

Vous devez aider la dirigeante à répondre à ses interrogations concernant la production et les ventes du mois de mars, et notamment aux cinq questions suivantes :

Question 1. Quelle est la contribution à la performance de chacun des trois produits A, B et C d'après les informations fournies dans les annexes 1 à 4 pour le mois de mars ?

Question 2. Quel est l'effet des variations d'activité décrites dans l'annexe 6 sur la mesure de la performance des trois produits en mars ?

Question 3. Comment répondre aux deux appels d'offre décrits dans l'annexe 7 ?

Question 4. Commenter la politique tarifaire de l'entreprise Norma décrite dans l'annexe 5 au regard de la concurrence.

Question 5. Quels liens existe-t-il entre une méthode de calcul de coût (ABC ou autre) et l'établissement des états financiers ? (Proposer notamment une modification du suivi des stocks de matières tel qu'il est décrit – c'est-à-dire en coût d'achat direct – pour permettre de concilier comptabilité analytique et comptabilité financière).

Annexes

Annexe 1 : Description du processus de production

La production des pupitres se fait en plusieurs étapes. Les matières premières M1 et M2 achetées sont stockées avant d'être assemblées dans un atelier. Les produits réalisés sont ensuite stockés avant d'être livrés aux distributeurs dans le cas des modèles A et B, ou directement au client final dans le cas du modèle C.

La gestion des matières se fait par lots. Un lot correspond à une livraison. Ces livraisons sont plus ou moins régulières en fonction des besoins anticipés pour la production et des contraintes imposées par les fournisseurs.

La production des modèles A et B se fait par lots. La taille des lots de production du modèle A est plus grande que celle du modèle B car le produit A est un produit standard alors que le modèle B doit tenir compte des spécificités des besoins des clients.

Le modèle C étant fabriqué à la demande, il n'y a aucun stock de produits finis. Ce produit nécessite la consommation, en plus des matières M1 et M2, de matières premières M3 et M4 spécifiques qui sont directement intégrées dans le processus de fabrication dès leur réception et ne sont donc pas stockées.

Consommation de ressources par produit :

Produit	A	B	C
Consommation de M1 (Kg / produit)	0,1	0,1	0,1
Consommation de M2 (Kg / produit)	0,1	0,2	0,2
Consommation de M3 (Kg / produit)	0	0	0,3
Consommation de M4 (Kg / produit)	0	0	0,1
Heures Main d'œuvre assemblage	0,1	0,1	0,5
Heures d'utilisation des machines	0,2	0,1	0,5
Heures Main d'œuvre finition	0,1	0,2	0,5

Annexe 2 : Description du système de calcul

L'analyse du processus de production a conduit la contrôleuse de gestion à distinguer des activités qui permettent de calculer le coût de revient des produits. À chaque activité est associé (entre parenthèse) un inducteur de coût permettant de faire le lien entre la consommation de ressources et l'activité.

Activités liées aux approvisionnements :

Activité 1 : consommation des matières (montant des achats consommés).

Activité 2 : gestion des approvisionnements (nombre de lots de matières réceptionnés).

Activité 3 : gestion des relations fournisseurs de matières (nombre de références matières).

Activités liées à la production :

Activité 4 : assemblage manuel des produits (temps passé à l'assemblage).

Activité 5 : réglage des machines (nombre de lots lancés en fabrication).

Activité 6 : utilisation des machines (temps d'utilisation des machines).

Activité 7 : finition manuelle des produits (temps passé à la finition).

Activité 8 : contrôle de la production (nombre de produits fabriqués).

Activités liées à la commercialisation :

Activité 9 : gestion de la relation avec les distributeurs (nombre de lots livrés).

Activité 10 : livraison (chiffre d'affaires).

Autres activités transversales liées à l'existence même de l'entreprise :

Activité 11 : administration générale de l'établissement (nombre de produits vendus).

Précisions :

L'activité 1 (consommation des matières) correspond à la consommation des matières valorisées à leur coût d'achat. C'est une charge directe. La liste des activités ne distingue en effet pas les charges en fonction de leur nature directe ou indirecte. Le suivi des stocks de matières dans l'entreprise est donc réalisé en coût direct.

L'activité 2 (gestion des approvisionnements) est mesurée par un inducteur non volumique. La clé de répartition permettant de répartir le coût de gestion d'un lot réceptionné d'une matière sur les produits sera de 50% si la matière est utilisée par 2 produits, 33,33% si elle est utilisée par 3 produits.

L'activité 3 (gestion des relations fournisseurs de matières) est mesurée par un inducteur non volumique. La clé de répartition permettant de répartir le coût de gestion d'un fournisseur sur les produits sera de 50% si la référence est utilisée par 2 produits, 33,33% si elle est utilisée par 3 produits.

L'activité 10 (livraison) est une charge essentiellement directe. Le distributeur facture ses services 10% du montant du chiffre d'affaires.

L'activité 11 (administration) regroupe un ensemble d'activités supports, très transversales, pour lesquelles il a été très difficile d'identifier un inducteur de coût satisfaisant sans construire une usine à gaz. La répartition en fonction du nombre de produits vendus est donc le résultat d'un arbitrage ayant privilégié la simplicité du calcul au (léger) détriment de la fiabilité du calcul.

Annexe 3 : Éléments de calcul des coûts du mois de mars

Approvisionnement en matières premières (activité 1)

Matière	M1	M2	M3	M4
Quantité achetée (Kg)	100	200	6	2
Coût unitaire (au Kg)	100 €	100 €	1 000 €	3 000 €
Montant des achats de la période	10 000 €	20 000 €	6 000 €	6 000 €
Nombre de livraisons (lots réceptionnés)	10	5	3	2

Autres activités (tableau incomplet)

Activité	Coût de l'activité	Inducteur	Nombre d'inducteurs consommés sur la période	Coût de l'inducteur
Activité 1 : consommation des matières	À déterminer	N.A.	N.A.	N.A.
Activité 2 : gestion des approvisionnements	4 000 €	nombre de lots de matières réceptionnés		
Activité 3 : gestion des relations fournisseurs de matières	4 800 €	nombre de références matières		
Activité 4 : assemblage manuel des produits	3 900 €	temps passé à l'assemblage		
Activité 5 : réglage des machines	800 €	nombre de lots lancés en fabrication		
Activité 6 : utilisation des machines	4 600 €	temps d'utilisation des machines		
Activité 7 : finition manuelle des produits	3 000 €	temps passé à la finition		
Activité 8 : contrôle de la production	2 440 €	nombre de produits fabriqués		
Activité 9 : gestion de la relation avec les distributeurs	900 €	nombre de lots de produits livrés		
Activité 10 : Livraison	8 200 €	pourcentage du chiffre d'affaires	N.A.	10%
Activité 11 : administration générale de l'établissement	5 200 €	nombre de produits vendus		

Précision :

Les activités 1 (consommation des matières) et 10 (livraison) représentent des charges directes.

Production de la période

Produit	A	B	C	Total
Quantité fabriquée durant la période	1 000	200	20	1 220
Nombre de lots lancés en fabrication	10	10	20	40

Ventes de la période

Produit :	A	B	C	Total
Nombre d'expéditions (lots livrés)	5	5	20	30
Quantité vendue durant la période	1 100	180	20	1 300
Prix de vente unitaire	40 €	100 €	1 000 €	

Annexe 4 : Suivi des stocks

Stocks de matières (fiche incomplète)

	M1			M2		
	Kg	Coût unit.	Coût total	Kg	Coût unit.	Coût total
Stock initial	50	130	6 500 €	14	100	1 400 €
Achats	100			200		
Total	150			214		
Sorties (production)						
Stock final						

Précisions :

Dans la comptabilité analytique de l'entreprise Norma, le suivi des stocks de matières est tenu en coût direct d'achat. Les activités 2 et 3 ne sont donc pas intégrées dans le calcul du coût des matières stockées.

Il n'y a aucun stock de M3 et de M4.

La valorisation se fait selon la technique du coût unitaire moyen pondéré.

Stocks de produits finis (fiche incomplète)

	A			B		
Stock initial	200	28 €	5 600 €	0	N.A.	0 €
Entrées (production)	1 000			200		
Total	1 200			200		
Sorties (ventes)	1 100			180		
Stock final	100			20		

Précisions :

Dans la comptabilité analytique de l'entreprise Norma, le suivi des stocks de produits finis est tenu en coût complet de production.

Il n'y a aucun stock de produits C.

La valorisation se fait selon la technique du coût unitaire moyen pondéré.

Annexe 5 : Informations concernant les prix de vente des principaux concurrents

Étude de marché de la période :

Produit	A	B	C
Prix de vente de Norma	40,00 €	100,00 €	1 000,00 €
Prix de vente du concurrent 1	39,99 €	99,99 €	Absent de ce marché €
Prix de vente du concurrent 2	42,00 €	92,00 €	Absent de ce marché €
Prix de vente du concurrent 3 (en moyenne)	50,00 €	120,00 €	1 600,00 €

Annexe 6 : Information concernant l'activité du mois de mars

L'établissement subit des variations d'activité liées à des phénomènes de saisonnalité. Ce phénomène de saisonnalité est faible concernant le produit A car, ce produit étant standardisé, la production est davantage lissée que les produits B et C.

Le printemps est une saison traditionnellement moins active et l'activité du mois de mars a été inférieure à la normale en ce qui concerne le produit B. La contrôleuse de gestion estime que le niveau des ventes mensuelles normal du produit B est de 300 unités et que le nombre d'heure mensuel normal d'utilisation des machines est de 240 heures.

Par ailleurs, elle considère que les activités 6 (utilisation des machines) et 11 (administration générale) consomment exclusivement des coûts fixes.

Les coûts liés à la sous-activité du mois de mars sont exclusivement liés au produit B, et doivent être entièrement affectés à la mesure de la performance du seul produit B.

Annexe 7 : Information concernant deux appels d'offre

Une salle de spectacle désire connaître le prix d'une commande de 20 pupitres (modèle B) pour équiper sa nouvelle salle de répétitions.

Un distributeur souhaite connaître le prix d'une commande de 300 pupitres standards (modèle A).

La dirigeante se fixe un objectif de marge de 20% du prix de vente hors taxe.

Annexe 8 : Extrait d'un article
Les fondements conceptuels de l'ABC « à la française »
Simon Alcouffe et Véronique Malleret ; Comptabilité – Contrôle – Audit (2004)

[...] la principale limite des recherches portant sur la diffusion de l'ABC (comme toutes les recherches sur la diffusion des innovations) est que l'on ne sait pas toujours ce qui se trouve derrière l'appellation « méthode ABC ». Deux entreprises peuvent ainsi déclarer utiliser l'ABC sans que les deux systèmes effectivement mis en œuvre ne se ressemblent vraiment. Cette limite souligne l'intérêt, d'une part, des études de cas approfondies qui permettent de voir ce qui se cache dans les entreprises sous le terme « méthode ABC », et, d'autre part, des recherches théoriques sur les fondements conceptuels d'une telle méthode.

[...] nous nous sommes efforcés de rassembler, d'analyser et de comparer les principaux concepts qui fondent la comptabilité d'activités chez les auteurs français. Ce travail a fait apparaître un certain nombre de convergences et de divergences portant soit sur la définition des concepts élémentaires (tâches, activités et processus) soit sur le mécanisme de calcul des coûts. La définition des processus et les pratiques de regroupement d'activités lors de l'allocation des coûts des activités aux objets de coûts cristallisent les interrogations et les difficultés rencontrées. Bien que ce point ait fait l'objet de nombreux développements au cours de la deuxième moitié de la décennie, il apparaît que toutes les ambiguïtés n'ont pas été levées.

Il semble que les nombreux débats sur la méthode ABC qui ont animé la communauté académique française durant la décennie n'ont permis, ni de préciser complètement les concepts qui la sous-tendaient, ni de parvenir à une forme de consensus sur ses modes opératoires. Plus curieusement encore, de nombreux auteurs, très actifs sur la première moitié de la décennie, n'ont pas jugé bon de revenir ensuite sur les aspects conceptuels de la méthode pour les préciser. [...]

SUJET N°5

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

Les enjeux liés à l'utilisation des informations comptables

Localisée en Normandie, SA Truit'Arc est spécialisée dans l'élevage en bassins d'eau douce de truites arc-en-ciel. Créée en 1975 par Monsieur Martinet, la société emploie en 2024 une vingtaine de salariés.

Comme la plupart des entreprises du secteur, SA Truit'Arc n'assure pas la production d'œufs embryonnés. Les œufs des futures truites sont donc achetés puis incubés pendant quelques semaines jusqu'à leur éclosion. Les truites grandissent ensuite dans différents bassins dont il faut surveiller le taux d'oxygène dans l'eau, et sont nourries manuellement une à deux fois par jour, à partir d'aliments sans OGM et sans farine animale, jusqu'à atteindre une taille d'un kilogramme au bout de un à deux ans.

Ensuite, deux possibilités apparaissent :

- les truites sont prélevées et vendues vivantes, généralement à des sociétés spécialisées dans les poissons fumés ou à des clubs de pêche pour alimenter des étangs ;
- les truites sont préparées au sein d'un atelier pour les vendre en filet. Les principaux clients sont alors des centrales d'achat de poissonnerie de grands distributeurs.

Monsieur Martinet n'utilise que très peu les outils de gestion à sa disposition car il considère que les choix liés à l'alimentation et à la croissance des poissons s'appuient exclusivement sur son expérience et sa connaissance du secteur d'activité. Au-delà de l'établissement obligatoire des comptes annuels, il ne perçoit pas l'intérêt de l'utilisation des informations comptables. Sa nouvelle responsable

administrative et financière tente ainsi de le persuader de l'utilité de certaines techniques de gestion pour améliorer le suivi de l'entreprise à travers trois situations.

Monsieur Martinet vous communique les informations suivantes :

- En annexe 1 : la balance des comptes de gestion pour 2024 et des informations complémentaires ;
- En annexe 2 : un tableau issu du logiciel de gestion de SA Truit'Arc ;
- En annexe 3 : des informations sur les stocks.

À partir des situations proposées, des annexes et de vos connaissances, il vous est demandé de présenter et de discuter des enjeux liés à l'utilisation des informations comptables.

Première situation

La balance des comptes de gestion liste l'ensemble des produits et des charges enregistrés dans le logiciel comptable en 2024. Au-delà de la détermination du résultat net, la nouvelle responsable administrative et financière aimerait approfondir les axes permettant d'améliorer la profitabilité de SA Truit'Arc.

- 1. Calculer les soldes intermédiaires de gestion du PCG pour l'année 2024.**
- 2. Intégrer les conséquences liées aux retraitements des charges de redevances de crédit-bail et du personnel extérieur sur les SIG précédemment calculés.**
- 3. Après avoir calculé les ratios d'analyse vous semblant pertinents, proposer une analyse de la profitabilité de SA Truit'Arc.**

Deuxième situation

Le chiffre d'affaires est expliqué par la vente de truites vivantes et par la vente de truites transformées. Monsieur Martinet se contente d'observer son évolution et est ravi lorsque celle-ci augmente d'une année sur l'autre. La nouvelle responsable administrative et financière lui fait remarquer qu'il est possible de décrire plus précisément les raisons de cette évolution.

- 4. Calculer l'écart sur le chiffre d'affaires entre 2023 et 2024 par catégorie de ventes et au total.**
- 5. Décomposer le plus finement possible l'écart sur chiffre d'affaires puis commenter cette évolution.**
- 6. Exposer les limites de l'écart sur chiffre d'affaires pour mesurer la contribution de la politique commerciale à la performance de l'entreprise.**

Troisième situation

La nouvelle responsable comptable et financière aimerait mettre en place un système de calculs de coûts afin de connaître précisément le résultat pour les ventes de truites vivantes et le résultat pour les ventes de truites transformées. Monsieur Martinet lui indique qu'il n'a pas besoin de ces calculs. Selon lui, il suffit de diviser le résultat de la comptabilité financière par deux.

- 7. Le résultat de la comptabilité financière est-il toujours égal au résultat de la comptabilité analytique ? Quel est le résultat de la comptabilité financière de la SA Truit'Arc pour 2024 ?**
- 8. Proposer un classement des charges en charges directes et en charges indirectes pour les deux activités proposées.**
- 9. Sans réaliser de calculs, décrire la démarche à suivre pour pouvoir calculer un résultat par activité et les éventuelles difficultés d'une telle démarche.**

Annexe 1 – Balance des comptes de gestion pour l'année 2024 (en euros) et informations complémentaires

Compte	Libellé	Solde débiteur	Solde créditeur
6011	Achats de matières premières (aliments pour poissons)	2 000 000	
6031	Variation de stocks de matières premières (aliments pour poissons)		31 500
604	Achats d'études et de prestations de services (frais de vétérinaires et interventions sur les bassins)	70 000	
6021	Achats stockés - Autres approvisionnements (245 000 € pour les achats d'oxygène pour les bassins ; 50 000 € pour les achats des œufs de truites et 110 000 € pour les emballages pour la commercialisation des produits transformés)	405 000	
606	Achats non stockés de matières (électricité, carburant, essence, fioul...)	220 000	
612	Redevances de crédit-bail	50 000	
613	Locations	135 000	
615	Entretiens et réparations	79 000	
621	Personnel extérieur à l'entreprise (uniquement pour l'atelier de transformation)	35 000	
622	Honoraires	28 000	
623	Publicité, publications, relations publiques	4 000	
624	Transports (exclusivement pour les ventes des truites transformées)	161 500	
625	Déplacements, missions et réceptions	8 000	
626	Frais postaux et de télécommunications	5 000	
627	Services bancaires	17 000	
628	Divers (autres services extérieurs)	18 000	
63	Impôts et taxes	50 000	
641	Salaires et traitements	770 000	
645	Cotisations sociales	227 000	
661	Intérêts emprunts et dettes	40 000	
681	Dotations aux amortissements des immobilisations corporelles (100 000 € pour les bassins d'élevage et 85 000 € pour l'atelier de transformation)	185 000	
687	Dotations aux amortissements dérogatoires (uniquement calculées sur les bassins d'élevage)	25 000	
69	Impôts sur les sociétés	170 000	
701	Ventes de produits finis		5 300 000
Total		4 702 500	5 331 500

Les redevances de crédit-bail sont liées à un contrat signé le 1er juillet 2023 qui permet à SA Truit'Arc d'utiliser un matériel industriel servant dans l'atelier de transformation d'une valeur de 150 000 € (qui aurait été amortissable sur 4 ans en linéaire s'il avait été acquis en pleine propriété).

Les ratios de rentabilité ci-dessous sont calculés après retraitement des charges de personnel extérieur et des redevances de crédit-bail.

	Ratios 2023
Taux de rentabilité	13,50 %
Taux d'EBE	17,80 %
Taux de consommation d'aliments pour poissons	35,20 %
Taux de charges de personnel	18,50 %
Taux de charges d'intérêts	1,50 %
Taux de charges externes	6,30 %

Détail des charges de personnel pour 2024

	Salaires et traitements	Cotisations sociales
Salarié n° 1	21 000 €	6 200 €
Salarié n° 2	34 000 €	10 000 €
Salarié n° 3	41 000 €	12 000 €
Salarié n° 4	38 000 €	11 000 €
Salarié n° 5	30 000 €	8 500 €
Salarié n° 6	30 000 €	8 500 €
Salarié n° 7	10 000 €	2 800 €
Salarié n° 8	29 000 €	8 500 €
Salarié n° 9	25 000 €	7 500 €
Salarié n° 10	27 000 €	8 000 €
Salarié n° 11	31 000 €	9 000 €
Salarié n° 12	1 000 €	300 €
Salarié n° 13	77 000 €	22 000 €
Salarié n° 14	2 000 €	500 €
Salarié n° 15	30 000 €	9 000 €
Salarié n° 16	32 000 €	9 500 €
Salarié n° 17	30 000 €	8 800 €
Salarié n° 18	32 000 €	10 000 €
Salarié n° 19	2 000 €	700 €
Salarié n° 20	32 000 €	9 000 €
Salarié n° 21	42 000 €	12 000 €
Salarié n° 22	52 000 €	15 000 €
Salarié n° 23	50 000 €	14 200 €
Salarié n° 24	27 000 €	9 000 €
Salarié n° 25	45 000 €	15 000 €
Total	770 000 €	227 000 €

Il n'est pas possible, au vu de l'organisation de la société, de savoir précisément quel est le temps passé par les salariés sur l'activité d'élevage, sur l'activité de transformation ou encore dans les services administratifs de la société, sauf pour les salariés n° 15 à n° 25 qui travaillent exclusivement dans l'atelier de transformation.

Annexe 2 – Tableau issu du logiciel de gestion de SA Truit'Arc

	2024	2023
Volume acheté d'aliments	250 000 kg	NC
Volume consommé d'aliments pour poissons	252 000 kg	NC
Volume vendu des truites vivantes	500 000 kg	380 000 kg
Volume vendu des truites transformées	515 625 kg	520 000 kg
Valeur du stock initial des aliments pour poissons	325 000 €	NC
Coût d'achat des aliments pour poissons (a)	8 € / kg	NC
Prix de vente au kilogramme des truites vivantes	4 € / kg	3,8 € / kg
Prix de vente au kilogramme des truites transformées	6,4 € / kg	5,5 € / kg

(a) Aucune charge indirecte d'approvisionnement

Annexe 3 – Informations sur les stocks et sur l'inventaire physique des aliments pour poissons

Volume des aliments en stock initial au 01/01/2024	50 000 kg
Volume des aliments en stock final au 31/12/2024	46 000 kg

Les stocks d'aliments pour poissons sont valorisés au coût unitaire moyen pondéré.

En 2024, toutes les truites élevées sont soit vendues vivantes, soit vendues après transformation : il n'y a donc aucun stock d'en-cours.

1. Les résultats de la session 2025

	2025		2024		2023		2022		2021	
Nb Candidats	67		66		64		65		61	
Nb présents	51		52		54		58		61	
Moyenne	8,12		5,81		7,22		7,64		9,19	
Max	18,00		14		17		17		19	
Min	2,00		1		1		1		0,5	
Écart type	4,72		3,78		3,9		4,22		4,91	
<5	11	21,57%	22	42,31%	18	33,33%	15	25,86%	14	22,95%
>=5 et <10	27	52,94%	19	36,54%	20	37,03%	24	41,38%	17	27,87%
>=10 et <14	3	5,88%	9	17,31%	12	22,22%	12	20,69%	14	22,95%
>=14	10	19,61%	2	3,85%	4	7,4%	7	12,07%	16	26,23%

2. Les sujets

2.1- Présentation des sujets

Ci-après, les conditions matérielles du déroulement de cette épreuve sont rappelées brièvement. La durée de la préparation à cette épreuve orale est de 4 heures. Le programme est identique à celui de l'épreuve d'admissibilité et couvre donc l'ensemble de la discipline marketing. L'épreuve orale est d'une durée de 1 heure maximum. Elle était composée jusqu'à la session de 2025⁷ d'un exposé réalisé par le candidat à l'aide d'un support de présentation d'une durée de 40 minutes maximum. Il était alors préférable de limiter celui-ci à une trentaine de minutes, temps suffisant pour argumenter et convaincre le jury. Un deuxième temps d'entretien avec le jury d'une durée de 20 minutes maximum s'engageait et se terminait par une question relative aux valeurs de la République⁷.

Bien qu'ils abordent des contextes organisationnels totalement différents, les sujets proposés aux candidats sont comparables dans leur construction. Composés d'une quinzaine de pages, ils comprennent une brève présentation de la structure à étudier qui peut être une entreprise, une association, une structure publique, etc. ainsi que des éléments qui offrent une compréhension du contexte. Ils comportent également une problématique à traiter. Le cas proposé peut dépasser le cadre d'une entreprise donnée pour explorer une problématique de portée plus générale (exemples proposés ces dernières années : « L'influenceur responsable », « Bien-vieillir, Technologies numériques et Objets connectés », « Un métavers relationnel et expérientiel »).

⁷ A partir de la session 2026, la répartition sera la suivante avec 30 minutes maximum pour l'exposé et 30 minutes d'entretien avec le jury.

2.2- Analyse des sujets

Conformément au programme proposé, l'ensemble de la discipline marketing peut être abordé : marketing stratégique, marketing expérientiel, omnicanalité, comportement du consommateur, marketing des services, distribution, *merchandising* et gestion du point de vente, communication, commerce international, études de marchés, lancement/développement de produits ou de services, politique de prix, gestion de marque, marketing digital, gestion de la relation client, veille et intelligence marketing, marketing B2B, marketing responsable, marketing d'influence, data marketing, marketing interculturel etc. Chaque sujet peut donc être traité selon plusieurs angles théoriques bien que le candidat puisse faire le choix d'un seul angle dans son exposé, les questions permettant d'aborder d'autres aspects.

Le jury rappelle également aux candidats qu'ils doivent également maîtriser *a minima* les outils de gestion que sont le calcul de coûts, les ratios, les indicateurs d'évaluation d'un site internet, ou encore le seuil de rentabilité, etc., parfois évoqués dans les annexes et utiles pour mener une réflexion sur la performance de la stratégie marketing.

Marketing stratégique, marketing international, marketing expérientiel, stratégies de marque, marketing opérationnel, marketing responsable, modèle d'affaires et stratégie d'influence figurent parmi les thématiques abordées au cours de la session de 2025. Ci-dessous, sont présentés les différents questionnements proposés lors de cette session :

Sujet 1 :

Contexte organisationnel : Gucci

Questionnement proposé : A l'aide des documents fournis et des cadres théoriques jugés pertinents, caractériser la stratégie marketing de la maison Gucci, discuter des différentes dimensions de cette stratégie, en mettant un accent particulier sur la valeur à vie du client (Customer Lifetime value, CLV). Enfin, proposer des axes d'amélioration dans le domaine du marketing expérientiel pour la marque GUCCI.

Sujet 2 :

Contexte organisationnel : Opinel

Questionnement proposé : Analyser la démarche marketing d'Opinel en particulier à travers sa stratégie de marque. Dans le cadre d'un contexte de développement à l'international, vous formulerez des recommandations marketing afin d'accroître sa présence et d'asseoir son positionnement.

Sujet 3 :

Contexte organisationnel : MOSCOT (lunettes)

Questionnement proposé : Analyser la stratégie marketing de l'entreprise MOSCOT, en mettant en évidence son positionnement, son modèle de distribution et son image de marque. Proposer des recommandations pour renforcer son positionnement premium, accroître sa notoriété et développer son activité à l'international, en s'adaptant aux tendances de consommation.

Sujet 4 :

Contexte organisationnel : Apple

Questionnement proposé : Analysez la stratégie mise en œuvre par Apple pour stimuler l'obsolescence perçue de ses smartphones. Vous évalueriez les effets de cette stratégie sur les comportements de consommation, puis vous formulerez, dans une perspective de marketing responsable, des recommandations pour en réduire l'impact sur les pratiques des consommateurs et sur l'environnement.

Sujet 5 :

Contexte organisationnel : Wandercraft (exosquelettes)

Questionnement proposé : Après avoir présenté le modèle économique (ou modèle d'affaires) de Wandercraft, analyser les spécificités du rôle du marketing dans sa mise en œuvre (communication, négociation, relation client, etc.). Recruté(e) en tant que responsable marketing / vente chargé(e) de la commercialisation de l'exosquelette personnel de Wandercraft, formuler des recommandations marketing adaptées en présentant les différents types d'études susceptibles d'être mobilisées pour les justifier (méthodes envisagées, personnes à interroger, modes de sélection des répondants, types de questionnement, etc.).

Sujet 6 :

Contexte organisationnel : Influenceur responsable

Questionnement proposé : Expliquer comment les leviers d'un capital marque-influenceur peuvent renforcer la qualité de la relation entre un influenceur responsable et ses abonnés lors des différentes étapes du « tunnel » d'achat. Élaborer ensuite une stratégie d'influence éthique et dresser des recommandations managériales à l'égard des différents acteurs de ce marketing d'influence.

Comme le montre l'encadré précédent, et comme chaque année, le contexte organisationnel du sujet de l'étude de cas peut être très varié en considérant sa structure juridique (indépendant, franchise, association, structure publique, etc.), sa taille (projet de création d'entreprise, toutes petites entreprises, multinationales, etc.), ses modalités d'accès au marché (*pure player*, *brick and mortar*, distribution physique, circuit-court, plateforme, etc.), son historique ou encore, son domaine d'activité (produits alimentaires, d'hygiène, technologiques, services, etc.).

Les sujets proposent un contexte particulier qui peut ne pas être connu de la part des candidats. Le fait de ne pas connaître la structure étudiée n'est pas un handicap pour le traitement du sujet, certaines annexes sont là pour présenter l'activité, la structure et les missions de l'organisation étudiée. En s'appuyant sur le contexte proposé, les candidats doivent mobiliser leur culture marketing (concepts, grilles d'analyse, notions et théories) et montrer leurs compétences à analyser une situation ainsi qu'à construire une problématique et une réflexion amenant à la formulation de recommandations managériales pertinentes.

Chaque cas donne lieu à une analyse et à l'élaboration d'un diagnostic préalable au traitement du sujet à proprement parler avec, très souvent, une attente de préconisations opérationnelles issues du développement stratégique.

A l'issue de l'exposé réalisé par le candidat, le jury entame un questionnement oral. Celui-ci permet de proposer des éléments de discussion ou d'échange qui offrent la possibilité aux candidats

d'approfondir des détails de leur présentation, de préciser la réflexion conduite ou d'aborder des points non-mentionnés jusqu'alors. L'entretien se termine par une question relative aux valeurs de la République. Celle-ci prend appui de manière plus ou moins étroite avec le sujet traité. Cela peut être une question relative à la mobilisation de ce cas pour réfléchir à une valeur de la République dans le cadre d'un cours. Cela peut être également une mise en situation. Cette question a pour objectif d'ouvrir le débat sur des valeurs telles que la discrimination, l'égalité de traitement, l'égalité homme-femme, le respect de la vie privée, le harcèlement, la laïcité, la fraternité, etc. Compte tenu de la nature de la question, le jury n'est pas en attente d'une réponse stéréotypée mais plutôt d'une mise en perspective des enjeux compris par les candidats. Ils devront ainsi souligner les questions posées par cette ou ces valeurs, évoquer des pistes de réflexion et, éventuellement, décrire le(s) comportement(s) qui leur semble(nt) pertinent(s) à adopter.

3. Le traitement des sujets par les candidats

3.1- Commentaires sur le fond [la compréhension du sujet, les problématiques développées, la mobilisation des documents et des concepts...]

Bien qu'il soit toujours délicat de généraliser et que quelques prestations sont remarquables aussi bien sur la forme que sur le fond, quatre regrets principaux peuvent être exprimés par le jury. Traiter le cas ne se limite pas à une reprise des annexes, plus ou moins bien menée. Le candidat doit montrer sa capacité à sélectionner des cadres d'analyse théorique, à en justifier la pertinence et à les adapter au cas étudié.

Premièrement, le jury déplore que quelquefois, les candidats ont recours à une démarche automatique et standardisée sans prendre la peine d'analyser le sujet et de mettre en œuvre une démarche adaptée au cas étudié, parfois même allant jusqu'à proposer des supports-type (présentation des différentes modalités d'un modèle d'affaires ou de la roue expérientielle d'Hetzel) sans intégrer aucun élément du cas.

Deuxièmement, la problématique est parfois mal amenée, peu justifiée et apparaît déconnectée de la question proposée (intitulée, dans le sujet, « travail à faire »). De manière plus inquiétante encore, le jury constate une inadéquation entre la problématique formulée par le candidat et le plan qu'il propose pour y répondre, la réponse à la problématique n'apparaissant au mieux que dans une sous-partie. Ceci apparaît rédhibitoire car construire des propos (écrits ou oraux) structurés constitue une compétence indispensable pour le métier d'enseignant.

Troisièmement, le manque de réalisme, de choix argumentés et pertinents de certaines propositions est difficilement compatible avec le souci praxéologique des sciences de gestion, et plus particulièrement du marketing. Le jury est donc sensible au caractère « réaliste » des recommandations managériales (à titre d'illustration, si le sujet porte sur les leviers de gestion du point de vente, il est délicat de proposer, comme première recommandation, la mise en œuvre d'une stratégie d'*inbound marketing*) et au caractère « opérationnel » (par exemple, une stratégie de communication via les réseaux sociaux apparaît trop vague pour constituer, en soi, une recommandation managériale). Par ailleurs, malgré l'effort notable de quelques candidats, les recommandations managériales sont rarement budgétisées et la dimension quantitative du marketing est à l'évidence insuffisamment maîtrisée voire parfois totalement occultée.

Quatrièmement, le jury déplore que, parfois, la présentation orale puisse se limiter à un énoncé d'auteurs ou de références académiques sans une réelle mobilisation de ces connaissances pour éclairer le cas. Ainsi, de manière quasi-systématique, sont reliées les notions de marketing expérientiel avec les auteurs Hirschman et Holbrook. Néanmoins, des questions telles que « *en quoi les travaux d'Hirschman et Holbrook éclairent le cas étudié ?* » ou « *quelles sont les sources de valeur de l'expérience de consommation ?* » restent sans réponse. Si le jury ne peut que recommander aux

candidats de mobiliser des cadres d'analyse ou des références académiques, il invite ces derniers à ne citer que les références maîtrisées, c'est-à-dire celles que les candidats peuvent expliquer et qui lui permettent de progresser dans sa réflexion.

De manière schématique, trois catégories de candidats ont pu être identifiées :

- Les candidats qui ne connaissent pas les fondamentaux du marketing (concepts, démarche, auteurs, etc.). Cette absence de « culture marketing » conduit à une compréhension très partielle du cas et souvent, le traitement du cas se limite à une reprise plus ou moins heureuse des différents éléments du sujet.
- Les candidats qui traitent le sujet de manière incomplète et/ou pas suffisamment approfondie. Ce traitement partiel de l'étude de cas peut venir d'un manque de maîtrise des cadres théoriques ou de l'articulation entre théories et pratiques ou enfin, d'une focalisation sur un unique point d'ancrage théorique.
 - Certains prennent correctement en compte les spécificités des ressources du cas mais ne maîtrisent pas les auteurs de référence et les outils qui peuvent être mobilisés lors de l'exposé et/ou de l'entretien.
 - D'autres, au contraire, semblent maîtriser les auteurs et les aspects théoriques mais éprouvent beaucoup de difficultés à adapter les concepts au cas. Cela vient assez souvent d'une connaissance des concepts qui, en fait, n'est pas assez approfondie et précise. Ils éprouvent alors des difficultés à les mobiliser efficacement sur le cas proposé. Le conseil à donner est alors de se concentrer sur la maîtrise des concepts fondamentaux plutôt que de chercher à afficher une connaissance encyclopédique du marketing.
 - D'autres enfin, n'envisagent de traiter le cas que par la mobilisation d'un nombre trop restreint de concepts. Ce nombre limité d'outils les conduit soit à traiter le cas de manière incomplète soit à distordre la réalité du cas ou à en négliger des points importants.
- Les candidats qui obtiennent la moyenne voire davantage maîtrisent les fondements conceptuels du marketing, proposent une analyse pertinente du contexte du cas et formulent des propositions d'action cohérentes en laissant apparaître une véritable démarche marketing.

3.2- Commentaires sur la forme [l'appropriation de la méthodologie, l'expression écrite, la qualité des schémas...]

Cette épreuve permet également d'apprécier les qualités pédagogiques et l'aisance relationnelle du candidat. Ces qualités sont indispensables à l'exercice du métier d'enseignant. Le jury attire l'attention des candidats sur le contenu de leur présentation mais également sur les aspects communicationnels : le ton de la voix, le débit de parole, le regard suffisamment détaché des supports, le contrôle de l'expression, la précision dans les propos énoncés, la gestuelle, le positionnement dans la salle, etc. Bien qu'il soit tout à fait compréhensible que les enjeux de l'épreuve amènent un stress spécifique, la bienveillance du jury et la préparation à l'épreuve devraient conduire les candidats à maîtriser ces différents aspects communicationnels.

Dans l'ensemble, les candidats gèrent correctement la durée de leur présentation. Néanmoins, il est important de souligner trois maladresses à éviter :

- Une introduction très (voire trop) longue avant l'énoncé de la problématique. Il est rappelé que celle-ci doit poser les éléments du contexte, les termes clés et la problématique. Une introduction qui dépasse les dix premières minutes de présentation apparaît trop longue et cache difficilement les difficultés de problématisation.
- Un plan peu ou mal annoncé aussi bien à l'oral que dans le support de présentation. Il est important de permettre au jury de suivre la progression de la réflexion. Il peut être également apprécié de faire des transitions entre les différentes parties, si besoin en revenant sur une diapositive qui rappelle le plan de l'intervention.

- Une conclusion parfois laconique sans rappel des éléments clés et sans ouverture. Le jury conseille aux candidats de ne pas négliger cette conclusion : l'ouverture peut permettre d'introduire une dimension dynamique de la stratégie marketing ou de dresser une comparaison avec d'autres secteurs.

Les candidats proposent dans l'ensemble un plan structuré auquel ils se tiennent. Outre la remarque ci-dessous qui souligne l'importance à accorder à l'annonce et la visibilité du plan, il est à noter les faiblesses récurrentes suivantes :

- Un manque de problématisation et donc de prise de hauteur par rapport au cas ;
- Un manque de recul et d'esprit critique dans l'analyse du cas ;
- Des plans déséquilibrés, le plus souvent au détriment des préconisations et recommandations marketing ;

Le support de présentation qui est constitué généralement, d'une dizaine de diapositives réalisées à l'aide du logiciel PowerPoint, se doit de servir la présentation aussi bien sur le fond (en apportant des visuels intéressants, de qualité et adaptés au cas étudié) que sur la forme (en évitant les fautes d'orthographe notamment). Pour éviter tout problème lié à la compatibilité des différentes versions logicielles, il est conseillé aux candidats de convertir leur présentation PowerPoint au format PDF. Dans cette perspective, il est inutile de prévoir des animations.

4. Conseils aux candidats

Loin d'établir une liste exhaustive de conseils aux candidats, il est cependant utile que les candidats notent les trois catégories suivantes de recommandations.

La première catégorie de recommandations souligne la nécessaire attention à apporter à la forme :

- Énoncer la problématique clairement après une introduction bien construite ;
- Établir un diagnostic (si nécessaire) analytique, organisé et synthétique.
- Soigner la présentation des supports (visibilité du plan, qualité des illustrations, clarté des tableaux, etc.) ;
- Veiller à une bonne articulation entre le discours tenu et le support présenté ;
- Proposer une conclusion dressant un bilan de la progression et permettant d'ouvrir des voies futures de réflexion.

La deuxième catégorie de recommandations porte sur les connaissances mobilisées :

- Présenter les différents concepts proposés avec si possible les auteurs de référence (classique c'est-à-dire à l'origine d'un concept mais également plus récents dans le domaine) ... sans pour autant aller dans l'excès en énonçant un maximum de références sans les approfondir et/ou sans les lier à l'analyse du sujet. Elles doivent servir au cas et ne pas être de la « poudre aux yeux ». Éviter de "calquer" des concepts et modèles théoriques le plus souvent inadaptés au contexte. Certaines connaissances théoriques ou références bibliographiques mériteraient d'être réactualisées ;
- Mobiliser des outils marketing pertinents pour l'analyse du cas et justifier leur utilisation (pourquoi tel outil et pas un autre) ? ;
- Mobiliser et maîtriser les outils de gestion ;
- Faire apparaître concomitamment des connaissances théoriques maîtrisées et des préconisations opérationnelles et pertinentes.

La troisième catégorie de recommandations souligne la capacité du candidat à réfléchir (et à faire réfléchir) sur l'étude de cas et les connaissances en marketing de manière plus large :

- Poser un regard critique sur les données communiquées et partir du principe que les annexes donnent des pistes de réflexion mais ne disent pas tout ;
- Réaliser un diagnostic **synthétique** qui permette au candidat d'interroger le sujet pour identifier une tension et s'attacher à y répondre en traitant le cas proposé ;
- Prendre du recul sur les stratégies et actions proposées dans le cas. Justifier précisément les recommandations, budgétiser et éviter l'effet catalogue sans analyse ;
- Mobiliser l'ensemble des annexes (y compris les annexes chiffrées) ;
- Ne pas avoir peur de souligner les éléments « inconnus » ou « questionnables » compte tenu de l'état actuel des connaissances ;
- Enfin, argumenter explicitement les réponses aux questions posées pour éviter des réponses trop souvent superficielles.

Cette épreuve nécessite un entraînement spécifique et indispensable pour gérer son temps, ses supports et sa présentation orale. Un préalable à cet entraînement est la connaissance et la maîtrise d'une culture marketing.

Outre l'assimilation d'ouvrages de base, il est nécessaire de suivre les pratiques managériales en lisant des revues professionnelles (LSA, Management, TheConversation, etc.) mais également académiques (Décisions Marketing, Recherche et Applications en Marketing, Management & Avenir, Revue Française de Gestion, etc.).

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

OPTION D : SYSTÈME D'INFORMATION

1. Les résultats de la session 2025

	2025		2024		2023		2022		2021	
Nb Candidats	15		16		15		15		14	
Nb présents	14		16		14		14		14	
Moyenne	8,11		10,31		9,29		7,14		11	
Max	17		20		18		16		19	
Min	3		2		2		1		2	
Écart type	4,72		6,23		6,07		4,52		5,55	
<5	2	14,3%	6	37,5%	5	35,71%	4	28,57%	3	21,43%
>=5 et <10	4	28,57%	1	6,25%	2	14,28%	6	42,86%	2	14,29%
>=10 et <14	5	35,7%	4	25%	3	21,42%	2	14,29%	4	28,57%
>=14	3	21,42%	5	31,25%	4	28,57%	2	14,29%	5	35,71%

L'épreuve orale de l'option D est une épreuve de cas pratique en système d'information. La discipline est celle choisie par les candidats qui ont alors l'opportunité de faire valoir leurs compétences dans le domaine. Cette épreuve devrait en principe constituer un point fort de leur candidature au concours de l'agrégation d'économie-gestion. Cependant, de nombreux candidats, en raison de leur formation ou de leur expérience professionnelle, sont très souvent spécialisés dans un champ de compétences spécifique et restreint tel qu'une spécialité en « réseau » ou en analyse et modélisation des systèmes d'information, ou encore en management des projets de systèmes d'information. Le jury regrette que certains candidats présentent un profil trop déséquilibré et ne travaillent pas à combler leurs lacunes dans les autres domaines. De plus, il est illusoire de présenter l'option D sans connaître les bases des techniques informatiques, tant dans le domaine des infrastructures (matériels, logiciels, protocoles, cybersécurité, etc.) que dans celui du développement d'applications (modélisation, programmation, bases de données, cybersécurité, etc.). L'épreuve de cas pratique de l'option système d'information requiert des compétences dans les trois domaines que sont le management des systèmes d'information, l'analyse et la modélisation et l'ingénierie logicielle et réseau.

La plupart des candidats n'obtenant pas une note satisfaisante à cette épreuve semblent en fait peu préparés aux études de cas en système d'information et à la maîtrise des trois domaines associés. Un nombre significatif de candidats montre des défaillances fortes dans un ou plusieurs de ces domaines. Inversement, un petit nombre de candidats a réalisé des prestations orales satisfaisantes, voire très satisfaisantes, attestant qu'il est possible de surmonter l'exigence de la maîtrise d'une présentation orale dans ces trois domaines.

2. Les sujets – Présentation et analyse

Les trois cas de l'épreuve orale d'admission de cette session sont des « études de cas pratique » de systèmes d'information directement reliés à l'activité d'une organisation. Chacun de ces sujets comporte des questions qui relèvent du management du système d'information, de la modélisation et

de l'ingénierie logicielle et réseau. L'épreuve est donc une étude de « Système d'Information » et non pas seulement un cas en informatique. Additionnellement au cas à traiter, une question est posée à la fin de l'entretien portant sur la connaissance des valeurs de la République. Cette question n'est pas nécessairement reliée aux problématiques des systèmes d'information. À titre d'exemple, des mises en situation de problématique en classe ont été demandées.

La première étude de cas, LTF, traitait d'un projet de création d'un magasin de données (*datamart*) afin d'améliorer le ciblage marketing des clients d'un distributeur de services de télécommunication destinés à une clientèle d'entreprises. En effet, une parfaite connaissance des clients est primordiale, afin de réaliser des campagnes commerciales ciblées performantes. Ce projet vise à mieux exploiter les données possédées et à automatiser les tâches de détermination des cibles des campagnes commerciales.

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

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

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

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

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

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

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

Le troisième cas, EXPERTCONSEIL, traitait d'une problématique de management des données au sein d'un cabinet de conseil en performance digitale. Au cours de sa croissance, ExpertConseil s'est doté de nombreux outils, parfois redondants et peu connectés entre eux. Le système d'information s'est ainsi construit au fil des besoins et sans véritable réflexion stratégique. Il en résulte aujourd'hui des dysfonctionnements qui réduisent l'efficacité opérationnelle en interne, mais également avec les

clients. À la suite de ce constat, le comité de direction a initié deux projets : un projet d'intégration des outils applicatifs et un projet de changement d'outil afin de garantir une meilleure qualité des données échangées avec les clients dans le cadre de leur projet.

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

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

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

3. Le traitement des études de cas par les candidats

3.1- Commentaires sur le fond

Dans cette partie du rapport sur l'épreuve de cas pratique de l'option système d'information, le jury met en relief les points positifs et les difficultés rencontrées lors du traitement des sujets par les candidats afin que ceux des sessions ultérieures puissent en tirer des leçons. Cette analyse est menée de manière relativement détaillée pour prendre en considération les différents types de questions dans les trois domaines du management des systèmes d'information, de la modélisation et de l'ingénierie logicielle et réseau.

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

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

Le **deuxième dossier du cas** a conduit une majorité des personnes candidates à proposer un schéma représentant les éléments constitutifs du réseau local de l'organisation. Cela a été l'occasion de démontrer des connaissances sur le fonctionnement global d'un réseau informatique. Certaines personnes sont restées trop vagues ou trop détachées du cas étudié et n'ont pu citer que quelques généralités sur le fonctionnement d'un réseau local sans se montrer capables d'en expliquer la

cohérence globale. Même si la deuxième question a été globalement bien traitée (les mécanismes de cryptographie asymétrique étaient globalement bien maîtrisés), ici encore il a été difficile d'obtenir des personnes candidates qu'elles argumentent sur le bien-fondé d'un tel mécanisme dans le cas précis qui était étudié. La troisième question qui traitait des mécanismes de détection des intrusions a été généralement bien abordée.

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

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

La deuxième question demandait au candidat d'écrire une première requête SQL qui retrouvait la région ayant le plus d'abonnements pour un secteur donné. La seconde requête amenait le candidat à réaliser des restrictions sur un calcul d'écart de dates. Les candidats ont, pour la plupart, écrit le squelette syntaxique d'une requête SQL mais peu ont su où trouver les informations demandées dans les tables présentées dans les annexes. En outre, peu ont démontré savoir réaliser des jointures entre des tables ou des restrictions sur les données demandées, surtout en utilisant des agrégats SQL. La maîtrise de la manipulation des dates n'a que rarement été démontrée.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Dans une première question, le candidat devait modéliser les données de l'application de génération d'images personnalisées de haute qualité. Les productions des candidats ont été inégales et relativement discriminantes. Le jury regrette que certains d'entre eux n'aient pas cerné la complexité de la problématique à traiter.

La deuxième question permettait d'éprouver le modèle précédemment construit via plusieurs requêtes

SQL, malheureusement rarement bien construites par les candidats. Ces interrogations auraient dû amener le candidat à réviser sa modélisation si nécessaire.

Dans la troisième question, l'écriture de code de chargement des données dans la base de données était attendue. Le langage était laissé au choix du candidat. Le jury a particulièrement apprécié les rares productions des candidats démontrant une réelle rigueur quant à la qualité des programmes présentés.

La quatrième question devait amener le candidat à argumenter quant aux atouts et les limites de deux méthodes d'extraction de données. Cette question a été globalement bien traitée par les candidats.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3.2- Commentaires sur la forme

Le jury a apprécié les présentations des candidats dans lesquelles les propos sont clairement structurés, qui répondent précisément aux questions posées et qui proposent des définitions des concepts.

Concernant l'exposé lui-même, une introduction (incluant une présentation du contexte, une mise en perspective de la problématique), l'annonce d'un plan, et une conclusion sont valorisées. Par ailleurs, certains candidats doivent impérativement veiller à leur attitude et à l'image qu'ils renvoient, évitant ainsi une trop grande décontraction, qui confine parfois à de la désinvolture. De même, les candidats doivent faire face au jury, sans se contenter de lire leur diaporama, en leur tournant le dos. Une posture d'enseignant pour cet oral est nécessaire. Les candidats ne doivent pas s'éloigner, dans leur réponse, du cas traité, et les anecdotes personnelles sur leur travail ou leur vie n'ont pas lieu d'être. Enfin, le jury tient à préciser que le niveau de langage doit être soutenu.

Par ailleurs, un diaporama soigné, visuellement « élégant » est fortement recommandé. Certains candidats travaillent leur diaporama en pensant à numérotter les pages, à présenter un fil d'Ariane, en travaillant le visuel, ce qui est valorisé. Les candidats doivent penser au fait que leur diaporama est projeté, et une police d'écriture lisible (min 24) est recommandée. Les diaporamas préparés en amont de l'épreuve mais qui ne sont pas contextualisés au cas, ou pire, font référence à un cas autre que celui traité, tendent à disqualifier les propos des candidats. Les diaporamas synthétiques, mettant en avant les points clés de la présentation, non complètement rédigés (pas de trop longues phrases) sont appréciés. De même, l'orthographe ne doit pas être négligée sur ces diapositives. Un affichage en mode diaporama est également à privilégier, ce que certains candidats oublient de faire.

Il apparaît comme primordial de rappeler aux candidats qu'il leur est interdit d'utiliser des extraits de documents réalisés par des tiers dans leurs présentations, sans en donner la source. *A contrario*, le jury a fortement apprécié les efforts de quelques candidats dans la production de supports lisibles et parfaitement adaptés au sujet qui leur avait été confié (plutôt qu'un schéma plaqué ou qu'un texte appris par cœur et dont la correspondance avec le sujet était parfois ténue).

4. Conseils aux candidats

Les études de cas de l'épreuve orale couvrent trois domaines : le management des systèmes d'information, la modélisation, l'ingénierie logicielle et réseau. Pour mettre toutes les chances de son côté, le candidat a intérêt à couvrir ces trois domaines. De plus, de manière transversale, un souci particulier pour la cybersécurité doit être montré, tant ce sujet est devenu central aujourd'hui. Une partie même très bien traitée ne saurait compenser un traitement trop partiel des autres parties. Les exposés des candidats aux épreuves orales font apparaître que beaucoup de candidats sont, de fait, spécialisés dans un (ou quelques) domaine(s). Souvent spécialistes de l'informatique et/ou des réseaux, les connaissances des candidats sont dès lors ancrées dans un domaine très circonscrit et trop limité pour cette épreuve de spécialité. Pour l'option système d'information, il n'est pas acceptable de connaître uniquement le domaine des réseaux ou uniquement un type de programmation, ou uniquement le management des SI. En effet, pour une bonne compréhension des systèmes d'information, en particulier pour de futurs enseignants de ce domaine, il convient d'en appréhender le contexte économique, social et managérial d'application. Les systèmes d'information sont conçus dans des organisations et par des entreprises insérées dans un tissu économique, industriel et commercial dont il faut chercher à appréhender les mécanismes dans leur complexité. Ces connaissances sont indispensables pour enseigner à des élèves, futurs professionnels des systèmes d'information insérés dans l'économie et la société.

Il convient également d'avoir une bonne connaissance actualisée de l'univers professionnel de l'informatique et des nouvelles technologies du domaine du numérique. La façon dont le système d'information est organisé dans l'entreprise est également à prendre en compte : département informatique interne, filiale dédiée à la conception du SI pour les entreprises d'un groupe, externalisation, etc.

Pour préparer le concours, le jury conseille aux candidats d'étudier un ou plusieurs ouvrages de référence en management des systèmes d'information. Il s'agit en particulier de maîtriser les thématiques telles que les enjeux organisationnels et stratégiques du système d'information, la gouvernance des systèmes d'information, l'alignement stratégique, les problématiques de l'externalisation, l'estimation des coûts, la chaîne de valeur, l'avantage concurrentiel, les modèles d'affaires, la gestion de projet de système d'information, l'évaluation des systèmes d'information, les modèles d'acceptation des technologies, la gouvernance des données, et les autres thèmes majeurs de management des systèmes d'information.

Ainsi, au-delà des connaissances propres à chaque domaine, il faut impérativement que l'exposé mette en valeur l'aptitude du candidat à mobiliser ses connaissances dans un contexte particulier.

Le jury remarque qu'un nombre insuffisant de candidats rappellent les définitions des concepts et proposent des réponses structurées, en ayant recours notamment à des modèles ou théories de manière contextualisée.

Le candidat ne doit pas se limiter à des considérations générales, par exemple sur les réseaux, les méthodes orientées objet ou le management des systèmes d'information. Il est impératif de contextualiser les réponses et ne pas se contenter d'une présentation générique. Tous les sujets d'oraux sont des études de cas présentant des problématiques de systèmes d'information dans une organisation. Dans ces études de cas, les problèmes identifiés et les solutions proposées sont inéluctablement liés au contexte dans lequel les applications informatiques et les infrastructures réseau s'inscrivent. Aussi, en premier lieu, le candidat doit-il appréhender et présenter le contexte spécifique du système d'information et en tenir compte dans son argumentation ou ses développements. Chaque cas présente des problématiques particulières qu'il est important d'identifier et d'intégrer dans le traitement des questions. Les candidats qui présentent des solutions déconnectées du contexte sont d'autant plus pénalisés, que cela les conduit souvent à proposer des solutions erronées.

Certains candidats semblent déroutés par les questionnements relativement ouverts et offrant la possibilité de réponses multiples. Les candidats doivent donc le plus souvent effectuer des choix qu'ils doivent argumenter. C'est au travers de ces choix et de leurs justifications argumentées qu'ils mettent en valeur leurs compétences et connaissances.

Pour la présentation orale, le jury a noté l'apparent manque d'enthousiasme de certains candidats qui adoptent un ton monotone, voire une attitude plutôt désinvolte. Le jury attend nécessairement de la part de la candidate ou du candidat une posture de professeur devant ses élèves ou étudiants. Le choix du vocabulaire et, de façon générale, l'expression française, doivent être placés au niveau de langage attendu. L'exposé doit susciter l'intérêt du jury par la qualité de sa structuration, par sa clarté et son dynamisme, son rythme mesuré ni trop rapide ni trop lent.

Il est conseillé aux candidats de mettre l'accent sur leurs connaissances plutôt que d'aligner des concepts dont ils ne maîtrisent pas la signification. Les erreurs grossières, telles que, par exemple, des programmations aberrantes, ou la non-connaissance de méthodologie de gestion de projet, sont pénalisées par le jury. Les concepts de base doivent être maîtrisés : ne pas réussir à expliquer ce qu'est l'infogérance ou le *cloud*, le *big data*, un cas d'utilisation ou à quoi sert un *proxy* n'est pas acceptable, puisque ce sont des notions élémentaires qui devront être transmises aux futurs élèves.

Le jury attend toujours des candidats qu'ils citent leurs sources. Ceci participe de l'honnêteté intellectuelle attendue, en particulier des enseignants.

Le jury rappelle que le temps de présentation était jusqu'alors de 40 minutes⁸ et qu'il est de l'intérêt du candidat d'exploiter ce temps de parole, dans la mesure où les éléments proposés participent de manière pertinente à répondre aux questions posées. Le jury déplore que certains candidats ne traitent pas un nombre de questions suffisamment conséquent. Il est nécessaire de s'entraîner à composer en 4 heures pour savoir gérer son temps, comme un entraînement à la leçon en 40 minutes (30 minutes à partir de 2026) paraît inévitable. Les sujets comportent généralement trois dossiers qu'il est impératif de présenter dans le temps imparti. Pourtant, trop de candidats sont pris par le temps ou proposent une présentation déséquilibrée, accordant par exemple plus de la moitié de leur temps de parole au premier dossier et manquant ensuite de temps pour traiter les suivants.

Le manque de temps ne peut pas justifier une impasse totale sur un dossier. Il faut considérer que les dossiers sont d'importance égale, de même que les questions dans chaque dossier. Il est fortement déconseillé aux candidats de prétexter un manque de temps pour justifier une incapacité à traiter un dossier ou une question car le jury reviendra immanquablement sur ce point durant l'entretien. De même, combler une lacune par une paraphrase du sujet n'apporte aucune aide car des précisions seront demandées. Les candidats sont invités à lire attentivement le programme du concours et ses attendus afin d'être en mesure de traiter l'ensemble du sujet.

Être professeur dans le domaine Informatique et systèmes d'information nécessite, outre la maîtrise de l'ingénierie logicielle et réseau, une aptitude à prendre en considération les enjeux et les impacts sur l'organisation et les individus, aptitude qui est au cœur de ce que l'on entend par management des systèmes d'information. Certains candidats ont introduit en contextualisant et en problématisant le sujet, ce qui a été apprécié. Cependant, les réponses sont rarement appuyées sur des cadres méthodologiques ou théoriques précis et documentés, voire sur une présentation précise et contextualisée du cas. Le jury a regretté l'absence de référence à des normes, standards, bonnes pratiques, référentiels du domaine, etc. Un esprit de conceptualisation, de synthèse, une prise de recul par rapport aux questions sont demandés aux candidats, pour éviter les réponses de type catalogue.

En conclusion, le jury conseille aux candidats de ne négliger aucun des domaines de connaissance de cette option D, Système d'Information.⁹

5. Exemple de sujet

⁸ À partir de la session 2026, la répartition sera la suivante avec 30 minutes maximum pour l'exposé et 30 minutes d'entretien avec le jury

⁹

AGRÉGATION D'ÉCONOMIE ET GESTION

CONCOURS EXTERNE

SESSION 2023

Épreuve d'admission

OPTION D : SYSTÈME D'INFORMATION

Durée de l'épreuve devant le jury : 1 heure

Temps de préparation en loge : 4 heures

CAS FLEX OFFICE

Le cabinet FAGSOM

Créé en 1993, FAGSOM est un cabinet d'expertise numérique spécialisé dans l'accompagnement de la transition numérique des organisations. FAGSOM accompagne les organisations publiques et privées, ETI et grands groupes dans leur transformation digitale en développant des services numériques destinés à leurs collaborateurs, partenaires et/ou clients.

Cette société, dont le siège social est situé à Roubaix, compte 7 agences en France et 500 collaborateurs. Ces derniers possèdent des compétences très complémentaires : Consultant Digital, Product Owner, Consultant Marketing, Lead Dev, Développeur, Data Analyst, Agiliste, Chef de projet, UX / UI Designer, Product Manager, Scrum Master, Directeur de projet, Architecte...

L'accompagnement des entreprises dans leur transformation numérique

L'entreprise FAGSOM offre à ses clients un accompagnement dans leur transition digitale en identifiant les besoins et les usages à forte valeur ajoutée. Cette approche permet de concevoir, réaliser et mettre en place de nouvelles solutions. Étant donné la croissance du marché du numérique et l'émergence de nouveaux besoins, FAGSOM connaît, ces dernières années, une augmentation importante de son chiffre d'affaires et de son effectif.

L'agence de Roubaix

L'agence de Roubaix est à l'origine de la création de FAGSOM en 1993 et, depuis lors, cette équipe fait preuve d'innovation afin de diversifier ses savoir-faire, tout en développant des expertises techniques et métiers qui lui permettent de couvrir l'ensemble des besoins de ses clients, du conseil à l'expertise.

L'agence roubaisienne emploie environ 160 collaborateurs, dont une majorité de spécialistes qui opèrent en veille continue sur le marché et ses évolutions et bouillonnent d'idées où se mêlent innovation, R&D, challenges et amélioration continue.

Cette agence est composée de trois pôles de compétences :

- Le pôle Digital qui est responsable de la digitalisation des processus et services. Il gère notamment le développement d'applications Web ou mobiles, d'extranets, de simulateurs et d'outils de gestion de documents ;
- Le pôle Data qui a pour mission de valoriser les données afin d'accompagner les entreprises dans leurs prises de décisions et leur permettre de fournir des services personnalisés à leur clientèle ;
- Le pôle Collaboratif qui a pour rôle d'assister les entreprises dans l'amélioration de la gestion de la relation client en encourageant le développement de l'intelligence collective de leurs collaborateurs.

Les locaux de Roubaix accueillent également le siège social de FAGSOM et les principaux services supports de l'entreprise : RH, Contrôle de Gestion, Comptabilité, Informatique interne, Marketing / Communication.

Le projet de Flex Office

En raison de la crise du Covid, de l'augmentation de l'effectif et de la généralisation du télétravail, les open spaces de l'agence roubaisienne ont été transformés en Flex Office.

Aussi, pour éviter les pics de présence et assurer à chaque collaborateur un espace de travail, les dirigeants de FAGSOM ont mis en place, il y a plusieurs mois, un système de réservation de bureaux via des fichiers Excel partagés. Ce projet de Flex Office devait ainsi répondre à de multiples problématiques, notamment économiques et humaines.

Les utilisateurs de la solution Flex Office

Les utilisateurs peuvent être séparés en deux groupes avec des attentes différentes : les managers et les collaborateurs.

Les managers de l'agence de Roubaix concernés par le système de réservation sont au nombre de cinq. Actuellement, ils doivent tenir les fichiers Excel de réservations à jour. Cette tâche est pénible, répétitive et chronophage.

Les collaborateurs de l'agence de Roubaix qui utilisent le système de réservation sont actuellement une centaine, et font face à un processus peu intuitif et fastidieux. En conséquence, le système de réservation est peu apprécié et est loin d'avoir été adopté par la totalité des collaborateurs.

Finalement, au fil du temps, ce dispositif de réservations est devenu source de tensions pour les collaborateurs et les managers du fait de son caractère peu intuitif et peu ergonomique, difficultés auxquelles s'ajoute la nécessité d'une maintenance hebdomadaire.

Pour remédier à ces problématiques, les dirigeants de la société ont décidé de mettre en place une application Web de gestion du Flex Office qui permettra aux collaborateurs de réserver un bureau bien plus aisément. Ce projet nommé RÉFLEX s'inscrit totalement dans la stratégie globale de l'entreprise dans le sens où il vise notamment à faciliter le mode de travail hybride dans les agences FAGSOM.

Dossier 1 - Un projet interne

La mise en place de l'application Web de gestion du Flex Office donne lieu à plusieurs décisions organisationnelles structurantes. Parmi celles-ci, le choix du mode de développement de l'application ou le choix portant sur l'organisation et de fonctionnement de l'équipe vont avoir une incidence sur le déroulement et la réussite du projet.

TRAVAIL À FAIRE	
1.1	Identifiez les avantages et les inconvénients respectifs généralement associés au recours à une solution du marché et à une solution interne.
1.2	Interprétez le choix fait par FAGSOM de développer la solution en interne. Ce choix vous paraît-il économiquement fondé ? Quels autres paramètres que le coût devraient être intégrés au calcul pour évaluer la pertinence de ce choix par FAGSOM ?
1.3	Analysez la pertinence de la composition de l'équipe et de l'organisation du projet. Pensez-vous que des erreurs ont été commises ? Si oui, lesquelles ?
1.4	Présentez des modèles conceptuels d'analyse de l'acceptation technologique par les utilisateurs applicables à la situation exposée. Les recommandations de ces modèles vous paraissent-elles avoir été suivies par FAGSOM dans ce projet ?

Dossier 2 - Application Web de gestion du Flex Office

Face aux nombreuses limites des fichiers Excel assurant jusqu'à ce jour la gestion du Flex Office, la direction a choisi d'engager le projet nommé RÉFLEX ayant pour but de créer un véritable outil de gestion en ligne du Flex Office. Il s'agit d'une application Web développée en interne qui permettra aux collaborateurs de réserver un bureau dans un open space à une date donnée.

La mise en place de cette application vise principalement à assurer un espace de travail pour tous les collaborateurs qui souhaitent travailler dans les locaux, tout en prévenant les conséquences économiques et humaines indésirables inhérentes à l'ancien mode de gestion des réservations.

TRAVAIL À FAIRE	
2.1	Modélisez les données de l'application RÉFLEX.
2.2	Éprouvez votre modèle en écrivant les requêtes SQL qui permettent d'obtenir les informations suivantes : a) Le nombre de réservations par collaborateur pour l'agence de Roubaix en mars 2023, uniquement si ce nombre est inférieur à 4 ; b) Les 10 bureaux les moins réservés dans l'agence de Roubaix pour l'année en cours ; c) La part que représente le nombre de réservations de chaque bureau dans le nombre total de réservations pour le mois courant.
2.3	Rédigez, dans le langage de votre choix, le code permettant d'éviter : a) qu'un utilisateur puisse supprimer une réservation qui n'est pas la sienne ; b) qu'un utilisateur réserve plus d'une place à une date donnée (sauf s'il est manager).

Le serveur d'application de RÉFLEX sera conçu, dans un premier temps, avec une architecture monolithique.

TRAVAIL À FAIRE	
2.4	Argumenter quant au choix d'une architecture monolithique au regard d'une architecture micro-services pour le serveur d'application de RÉFLEX.

Dossier 3 - Mobilité des personnes utilisatrices

Le projet Flex Office a soulevé des questions qui ne s'étaient plus posées depuis de nombreuses années. En effet, ne plus disposer de "son" poste de travail assigné a pu perturber une partie des personnes utilisatrices. Ces personnes s'attendent à retrouver leurs réglages de logiciels, certains de leurs documents sur le bureau ou encore les personnalisations qu'elles ont choisies pour leur environnement de bureau numérique.

TRAVAIL À FAIRE	
3.1	Exposez les conséquences techniques sur l'infrastructure système et réseau du passage d'un modèle dit de "profils locaux" à un modèle dit de "profils itinérants".
3.2	Définissez la notion de clients légers et argumentez sur la pertinence d'exploiter cette notion dans le cadre du projet Flex Office.

Il est également prévu de répondre au besoin de mobilité en proposant l'ajout d'un réseau sans fil Wi-Fi. Suite à une réunion de type tempête de cerveau (*brain storming*), deux listes ont été établies. La première recense des moyens de sécuriser l'accès au réseau sans fil. La deuxième a été construite suite à un entretien avec madame Lavel qui avait exprimé quelques craintes quant à l'ajout d'un réseau sans fil connecté au réseau filaire existant.

TRAVAIL À FAIRE	
3.3	Analysez la liste de moyens de sécurisation envisagés pour le réseau Wi-Fi en précisant pour chaque élément une définition et un commentaire sur le degré d'efficacité de la mesure.
3.4	Justifiez les craintes exprimées par madame Lavel et dites comment éliminer, sinon réduire, les risques.

Annexe 1 - Naissance du projet de Flex Office

Jusqu'en mars 2020, les open spaces de l'agence de Roubaix étaient exploités dans leur intégralité. Ainsi, chaque collaborateur disposait d'un bureau attitré et le télétravail était une pratique ponctuelle et peu répandue.

Dès le début du confinement, le télétravail est devenu la norme pour tous les collaborateurs de FAGSOM du fait de la fermeture de l'ensemble des locaux. Cependant, avec le reflux de la crise sanitaire, ces derniers ont rouvert et les collaborateurs sont progressivement retournés sur site.

Les collaborateurs et les managers ayant considéré le travail à distance comme une pratique bénéfique, un accord d'entreprise sur le télétravail a été mis en place. C'est pourquoi les employés de FAGSOM ont désormais l'opportunité d'adopter un mode de travail hybride, avec la possibilité de travailler jusqu'à 3 jours par semaine en télétravail s'ils le souhaitent.

Du fait de la présence variable des collaborateurs, la direction de l'entreprise FAGSOM a décidé de transformer les open spaces en Flex Office. Ainsi, les collaborateurs des trois pôles de l'agence de Roubaix ayant signé l'accord de télétravail n'ont plus de places attitrées. Leurs bureaux sont donc partagés, ce qui permet aux collaborateurs présents de choisir librement une place disponible.

Cette dynamique ainsi que l'émergence des nouveaux besoins numériques de la part de ses clients favorisent la croissance de FAGSOM depuis le passage au Flex Office, ce qui se traduit par une augmentation de son chiffre d'affaires et de son effectif.

Pourtant, suite à la mise en place du Flex Office, l'agence de Roubaix s'est vue dans l'incapacité de prédire le taux d'occupation de ses locaux et, à de multiples reprises, confrontée à des pics de présence imprévus. Cette situation a été notamment expliquée par la faible visibilité des managers sur le retour potentiel dans les locaux des salariés en mission chez les clients, ces collaborateurs étant libres de revenir au bureau quand ils le souhaitent.

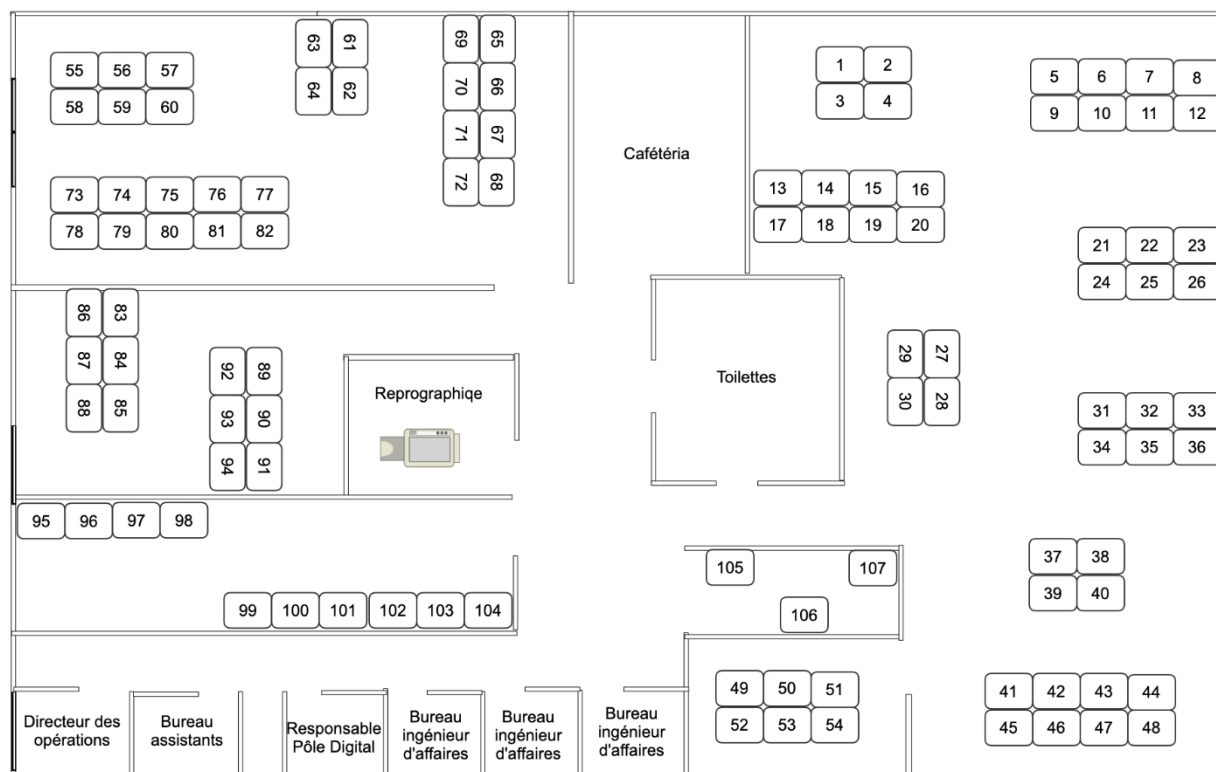
Par conséquent, l'agence roubaisienne n'était plus en mesure de garantir un espace de travail à chaque collaborateur revenant sur site. De plus, les équipes projet n'avaient plus aucune assurance de pouvoir travailler sur des bureaux côte à côte, ce qui a pu avoir des conséquences particulièrement négatives sur la collaboration au sein de ces équipes.

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

Afin de remédier à ces problèmes, un système de réservation de bureaux a été instauré : pour chaque open space, un fichier Excel de réservation a été partagé avec les collaborateurs via l'intranet de FAGSOM. Chaque fichier comprend un plan de l'open space avec des places numérotées.

COLLABORATEUR	PÔLE	17-avr	18-avr	19-avr	20-avr	21-avr
BAILLY	Digital	27		27	27	27
BARBARAT	Digital	61	61	61	61	61
BATHILY	Digital	95		95		
BEN MAATOUG	Digital	96		96		
BENNEKROUF	Digital					
WASHOWSKI	Data	97	97			
ATTOUMANE	Digital		45		45	45
S16		S17	S18	S19	+	

Extrait du fichier Excel de réservation des bureaux du 1er étage de l'agence de Roubaix



Plan des bureaux du 1er étage de l'agence de Roubaix

Grâce à ces fichiers Excel, il est possible d'anticiper les pics de présence. Ainsi, si toutes les places sont réservées à une date donnée, les collaborateurs n'ayant pas réservé pourront être prévenus en amont et pourront télétravailler. De plus, il n'y a plus d'ambiguïté quant à l'attribution des places, car celles-ci sont réservées par les personnes concernées.

Par ailleurs, les managers d'équipe projet peuvent réserver des places côte à côte pour les membres de leurs équipes.

Toutefois, ce système de réservation actuel suscite des tensions parmi les collaborateurs. En effet, la procédure de réservation dans les fichiers Excel est peu ergonomique et laborieuse. Pour pouvoir s'asseoir à côté d'un collègue, il faut chercher sa ligne dans le fichier, repérer le numéro de bureau réservé, puis le localiser sur le plan pour une date donnée. Cette procédure n'a pas été réellement adoptée ou n'est pas populaire auprès de la plupart des collaborateurs.

En outre, les managers doivent mettre à jour les fichiers Excel au fur et à mesure que les semaines passent. Cette tâche est particulièrement pénible et répétitive.

Par ailleurs, des règles de gestion doivent être mises en place pour éviter que deux collaborateurs ne réservent la même place à une date donnée, et pour qu'il soit impossible de réserver certaines places attribuées aux collaborateurs n'ayant pas opté pour le télétravail.

Ces règles de gestion sont difficilement documentables, testables et maintenables.

Cette solution basée sur Excel n'est pas non plus favorable à une collecte de données qui permettrait de générer des rapports sur le taux d'occupation des open spaces et de réaliser des prévisions sur les pics de présence.

Ce système ne permet pas non plus une intégration avec le PGI utilisé en interne, qui centralise notamment les données concernant les jours télétravaillés par les collaborateurs.

Annexe 2 - Choix de la solution

Analyse du marché

Le marché des solutions de Flex Office est assez dynamique et compte plus de trente éditeurs. Les différentes solutions disponibles sur le marché ont été analysées et comparées.

FAGSOM n'a retenu que trois éditeurs. Les autres solutions n'étant pas disponibles en français, ne comprenant pas les fonctionnalités attendues par FAGSOM, ou proposant des approches trop complexes. Les trois solutions retenues ont été notées sur différents critères :

- Fonctionnalités : la solution répond-elle au besoin fonctionnel exprimé par FAGSOM ?
- Flexibilité : la solution est-elle paramétrable et extensible grâce à des API ?
- Support : une assistance et des développements spécifiques sont-ils proposés par l'éditeur ?

Le système de notation appliqué est le suivant : A pour satisfaisant, B pour passable, C pour réhibitoire.

Un calcul des coûts sur trois ans a été réalisé, dans deux cas de figure différents : une utilisation pour l'agence de Roubaix uniquement, soit environ 100 bureaux et 1 bâtiment, et une utilisation dans toutes les agences FAGSOM, soit environ 500 bureaux et 7 bâtiments. Pour la majorité des solutions de Flex Office, les coûts sont calculés à partir du nombre de bureaux en activité, pour d'autres, les coûts évoluent en fonction du nombre de bâtiments ou de salles de réunions. Le mode de facturation de ces solutions prend la forme d'un abonnement mensuel, et non d'une licence à acheter, ce qui implique des charges de fonctionnement variables et récurrentes pour FAGSOM.

Éditeur	Fonctionnalités	Flexibilité	Support	Coûts sur 3 ans pour l'Agence de Roubaix	Coûts sur 3 ans pour l'ensemble des agences
JD	B	B	B	9 000	45 000
ED	A	A	B	27 000	160 000
OH	A	A	A	24 000	96 000

Analyse du coût prévisionnel d'un développement interne

La charge de travail totale du projet a été estimée à 366,5 jours-hommes. Cette estimation comprend à la fois les tâches de développement, mais également celles de chefferie de projet. Dans le pôle Digital, pour un projet interne, le coût moyen d'un jour-homme est estimé à 200 €. Chaque logiciel nécessite de la maintenance, et dans le pôle Digital, sur la plupart des projets, les coûts annuels de maintenance sont estimés à 8 % du coût total de réalisation.

Annexe 3 - Projet RéFLEX

L'application RéFLEX sera accessible à la fois depuis le navigateur Web d'un ordinateur, d'une tablette ou d'un smartphone. Les collaborateurs pourront s'y connecter grâce à leurs identifiants FAGSOM.

Dans l'application RéFLEX, les managers n'auront pas besoin d'intervenir pour assurer le bon fonctionnement du système de réservation.

Ce projet est initié par le responsable de l'agence de Roubaix mais a pour vocation, à terme, d'être déployé sur l'ensemble des sites de l'entreprise.

Une fois que l'infrastructure technique sera en place, les équipes de développement pourront commencer à mettre en œuvre les différentes fonctionnalités par lots :

- Le premier lot consistera à mettre en place le nouveau système de réservation de bureaux pour remplacer les actuels fichiers Excel. Cela aura pour but de faciliter la procédure de réservation pour les collaborateurs et de réduire la charge de maintenance pour les managers ;
- Le deuxième lot consistera à permettre aux managers de l'agence de Roubaix de créer des rapports et des prévisions sur le taux d'occupation des open spaces en utilisant les données collectées via l'application RÉFLEX ;
- Le troisième lot visera à élargir le système de réservation à des groupes de bureaux, permettant aux chefs de projet de faire des réservations pour les membres de leur équipe ;
- Le quatrième lot aura pour but de rendre l'application RÉFLEX paramétrable, et permettre ainsi aux managers de gérer les bureaux et les open spaces. Cette évolution visera à généraliser l'utilisation de l'outil dans les autres agences de FAGSOM.

Les lots suivants ne sont pas encore planifiés, mais FAGSOM envisage notamment d'intégrer RÉFLEX avec son PGI.

Les principaux besoins auxquels doit répondre l'application RÉFLEX :

- Être accessible via un navigateur Web ;
- Disposer d'un affichage adaptable à une utilisation sur ordinateur, tablette ou smartphone ;
- Être accessible aux personnes en situation de handicap ;
- Permettre aux collaborateurs de s'authentifier avec leurs identifiants de connexion FAGSOM ;
- Afficher un plan interactif des open spaces, sur lequel les utilisateurs peuvent zoomer, se déplacer et visualiser les bureaux disponibles à la réservation ;
- Mettre à disposition un système de réservation, persister les données associées, et en permettre l'export à des fins d'analyse ;
- Garantir la sécurité des données utilisées par le système de réservation, et être conforme au RGPD.

Des règles de gestion seront implémentées sur le serveur d'application afin de sécuriser l'utilisation de l'application RÉFLEX. En effet, des vérifications doivent être mises en place afin d'éviter certains usages, par exemple, qu'un utilisateur supprime une réservation qui n'est pas la sienne, ou réserve plus d'une place à une date donnée.

En outre, les réservations passées ne pourront pas être modifiées ou supprimées, ceci afin d'assurer la qualité des informations permettant d'élaborer les rapports et prévisions sur le taux d'occupation des locaux.

Enfin, les règles de gestion devront permettre d'éviter les conflits concernant les réservations, et garantiront la stabilité de RÉFLEX, lors d'une utilisation simultanée par de multiples utilisateurs.

Principales fonctionnalités attendues du premier lot de l'application RÉFLEX :

Chaque utilisateur se voit attribuer un open space par défaut, mais ce choix n'est pas définitif, car l'utilisateur aura la possibilité de changer d'open space ultérieurement s'il a besoin de travailler dans un autre pôle, par exemple.

Une fois l'open space d'affectation choisi, seuls les bureaux de cet open space s'affichent.

Un plan interactif des open spaces est proposé à l'utilisateur qui peut s'y déplacer ou zoomer. Le plan est centré sur l'open space d'affectation par défaut ou sur celui choisi à l'aide d'un menu déroulant.

Un calendrier est mis à disposition de l'utilisateur pour sélectionner la date à laquelle il souhaite effectuer une réservation. Les jours pour lesquels l'utilisateur a déjà effectué une réservation sont encadrés en couleur pour les différencier des autres jours. Les dates passées ainsi que les week-ends sont désactivés.

Les bureaux de l'open space choisi sont numérotés et affichés sur le plan interactif, avec un code couleur permettant de déterminer leur disponibilité. Les bureaux peuvent être soit libres, soit attribués de manière permanente à un utilisateur, ou encore réservés pour la date sélectionnée. Si un bureau est attribué ou réservé, les initiales de l'utilisateur attribué ou ayant effectué la réservation sont affichées à la place du numéro de bureau. En cliquant sur un bureau, l'utilisateur peut le sélectionner et afficher des informations supplémentaires à son sujet.

En sélectionnant un bureau libre à une date donnée, l'utilisateur peut donc le réserver via un simple clic.

En outre, il est possible de réaliser une réservation multiple. En sélectionnant un bureau libre, l'utilisateur peut le réserver à des dates multiples donc sur de longues durées (via le calendrier).

La consultation ainsi que l'annulation de ses réservations par un utilisateur est également possible.

Les lots suivants permettront notamment de développer des fonctionnalités qui offriront aux managers la possibilité d'administrer les bureaux des open spaces, et aux chefs de projet d'effectuer des réservations pour les membres de leur équipe.

Éléments de l'architecture de développement de RÉFLEX :

- Architecture monolithique trois tiers ;
- Choix de technologies open source ;
- Langage de programmation utilisé pour développer le client de l'application : Javascript ;
- Serveur d'application développé en Java ;
- Infrastructure de développement Spring ;
- Serveur de données : MariaDB ;
- Langage de requête SQL ;
- Client, serveur d'application et serveur de données conteneurisés via Docker ;
- Authentification gérée par une brique logicielle externe au projet, et commune aux projets internes FAGSOM.

Par ailleurs, FAGSOM dispose de son propre serveur GitLab et gèrera le projet dans une approche DevOps.

Annexe 4 - Composition de l'équipe et organisation du projet

Le projet RÉFLEX est conduit selon la méthode SCRUM.

Composition de l'équipe

Ce projet est commandité par le responsable des opérations de l'agence de Roubaix. En sa qualité de sponsor, il intervient dans la prise de décisions et dans les phases de validations, au plus haut niveau du projet.

L'équipe projet est composée de cinq autres personnes : la responsable du pôle Digital de FAGSOM, un Scrum Master et trois développeurs. Le Scrum Master et deux développeurs sous contrat d'apprentissage au sein d'une école différente, avec un calendrier d'alternance différent. Le dernier développeur est stagiaire.

Le rôle de Product Owner est partagé entre la responsable du pôle Digital, chargée de la vision et de la stratégie du produit, et le Scrum Master, chargé de créer, de prioriser et de tenir à jour les tâches du carnet de produit.

La responsable du pôle Digital faisant partie de l'équipe RÉFLEX, il a été possible d'avoir un retour régulier sur les fonctionnalités de l'application, de la part d'une utilisatrice faisant partie de la catégorie des managers. Les développeurs de l'équipe RÉFLEX étant des collaborateurs, ils sont également utilisateurs du système de réservations.

Organisation des sprints

La durée d'un sprint varie entre deux et quatre semaines, selon les disponibilités de l'équipe de développement et du client. Lors de chaque sprint, quatre réunions types ont lieu, la planification de sprint, la mêlée quotidienne, la revue et la rétrospective de sprint. Ces réunions sont l'occasion d'analyser l'organisation de l'équipe et les méthodes de production, et de les adapter si nécessaire.

Campagne de tests

Afin d'avoir un point de vue extérieur sur l'application, une campagne de tests utilisateurs a été organisée, pour impliquer les utilisateurs cibles dans le processus de développement. Un membre de l'équipe RÉFLEX va à la rencontre d'un collaborateur de manière spontanée, à son bureau, et propose au collaborateur de réaliser un test pour une durée n'excédant pas une dizaine de minutes. Le testeur doit réserver sa place dans un open space sur les deux prochaines semaines, grâce à la version de

l'application RÉFLEX déployée sur l'environnement de recette. À la suite du test, un échange a lieu entre l'organisateur du test et le testeur. Lors du test, l'organisateur observe comment le testeur se comporte, et s'approprie l'outil. Une attention particulière est prêtée à la recherche d'information dans l'application et la manière dont le testeur réalise certaines actions. Au total, dix collaborateurs du pôle Digital ont participé à la campagne de tests utilisateurs.

Annexe 5 - Liste de moyens envisagés pour sécuriser les accès sans fil

Lors de la réunion Wi-Fi, un *brainstorming* a permis de produire cette liste de moyens à envisager pour la sécurisation du réseau sans fil :

- Désactiver la diffusion SSID ;
- Filtrer les adresses MAC ;
- Activer la sécurité WPA2 ou WPA3 ;
- Procéder à une authentification centralisée (type RADIUS) ;
- etc.

La réflexion n'a pas été poussée à son terme et d'autres moyens de sécurisation sont certainement à imaginer.

Annexe 6 - Liste de craintes recensées par Mme Lavel

Madame Lavel fait partie du groupe de travail sur la mise en place du Wi-Fi mais n'a pas pu participer en personne à la réunion. En revanche, elle a communiqué aux membres du groupe une liste de craintes quant aux répercussions de ce projet en matière de cybersécurité :

- *Wardriving* (circuler dans une ville avec un équipement portable à la recherche de réseaux sans fil) ;
- Installation d'un point d'accès illégitime ;
- Attaque de type l'homme du milieu (MitM - Man in the Middle) ;
- Dénî de service par surcharge des ondes ;
- Clé partagée par un grand nombre de personnes.

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

OPTION E : PRODUCTION DE SERVICES (Banque et assurance)

1. Les résultats de la session 2025

	2025		2024		2023		2022		2021	
Nb Candidats	8		9		11		6		6	
Nb présents	8		8		8		6		5	
Moyenne	6,62		8,76		8,75		9,17		12,2	
Max	16		19		19		15		17	
Min	1		1		1		5		7	
Écart type	5,57		6,34		7,17		3,87		3,7	
<5	4	50%	2	25%	3	37,5%	0	0,00%	0	0,00%
>=5 et <10	1	12,5%	3	37,5%	2	25%	3	50,00%	1	20,00%
>=10 et <14	2	25%	1	12,5%	1	12,5%	2	33,33%	2	40,00%
>=14	1	12,5%	2	25%	2	25%	1	16,67%	2	40,00%

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

2. Les Attendus de l'épreuve

Cette épreuve requiert des compétences académiques et opérationnelles dans les domaines clés, en particulier les fondamentaux des équilibres économiques en banque, en assurance, les principes fondamentaux de la réglementation dans les deux secteurs et les évolutions réglementaires, les produits bancaires, les produits d'assurances, les mutations organisationnelles des deux secteurs.

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

- une problématique justifiée et un plan répondant à cette problématique ;
- un contenu riche en concepts et en techniques relevant du champ de connaissances de l'option E, production de services - assurance et banque ;
- une forme claire conforme à l'objectif pédagogique du concours de recrutement d'enseignants.
- la résolution du cas ou des cas pratiques, intégrée au raisonnement.
- l'écoute des questions et la pertinence des réponses apportées.

3. Conseils aux candidats

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

Cet attendu est parfois explicite dans les sujets avec un cas pratique à visée formative.

Conseils aux candidats pour la préparation à l'épreuve :

L'oral nécessite une préparation relativement identique à celle que le jury préconise pour l'écrit (cf. le rapport sur l'épreuve écrite). Un soin particulier doit être apporté à la maîtrise des notions et techniques de base de la banque ET de l'assurance, dans une perspective didactique fondée sur une compréhension des concepts et des techniques et de leur application. Nous invitons les candidats à bien relire le programme de l'épreuve en s'attachant d'abord aux fondamentaux. Il est à cet égard regrettable que la plupart des candidats ne maîtrisent pas les attendus des BTS dans lesquels ils sont supposés enseigner.

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

- prendre un temps de réflexion suffisamment important pour bien lire l'intégralité du sujet, en définir les termes, l'analyser, dégager une problématique et concevoir le plan. Les sujets sont volontairement très ouverts, de manière à permettre aux candidats de les approfondir selon leur sensibilité et leur domaine d'expertise (banque ou assurance) ;

S'il est acceptable d'accentuer, au choix, la dimension assurantielle ou bancaire de la problématique, pour autant il convient d'être attentif et de ne pas négliger voire ignorer une partie des éléments constitutifs du sujet (titre, questions, annexes, cas à résoudre) ;

- mobiliser des connaissances maîtrisées. Une recopie d'ouvrages dont le contenu n'est pas acquis, qui sera lue lors de l'entretien ne fera guère illusion. Le jury cherchera à tester la maîtrise des connaissances au moment des questions. Là encore, le jury répète que des connaissances précises de la réglementation, des processus métiers et des produits sont exigées ;

- lire attentivement les documents proposés en annexes qui guident les candidats dans la délimitation d'un sujet ou leur apportent des compléments d'informations dans des domaines complexes. Il est nécessaire de s'interroger sur la présence de telle ou telle annexe. L'omission du candidat qui n'intègre pas telle ou telle annexe dans son analyse est un signe rédhibitoire de son incapacité à comprendre l'annexe elle-même ou à percevoir sa portée au regard de la problématique ;

- le cas pratique doit être traité et intégré à l'exposé. Dans certains cas, le jury attendait des propositions de situations didactiques concrètes et des supports de formation permettant d'illustrer ou d'appliquer les notions et savoir-faire soulevés par la problématique. En cas de manque de temps ou de limites techniques, il convient de proposer *a minima* des situations typiques à l'appui d'un objectif de formation ;

- les candidats doivent être capables de faire des liens entre les deux secteurs couverts par l'option - la banque et l'assurance - en termes de réglementation, de techniques, de produits, d'organisation. Les meilleurs candidats sont ceux qui perçoivent et exploitent la dimension transverse des problèmes posés par le sujet, tout en étant capables de catégoriser les problèmes et les solutions pratiques, d'identifier les spécificités réglementaires ou techniques d'un secteur par rapport à l'autre ou de tracer des parallèles entre les deux secteurs ;

- le jury observe que la plupart des candidats répondent à la problématique sur le terrain du management ou en se limitant à l'étude de l'activité commerciale ; si cette approche peut contribuer à alimenter la réflexion, d'une part les connaissances de management ne sont pas celles qui sont évaluées dans cette épreuve ; d'autre part la connaissance du métier et des produits ne se limite pas à la seule vente des produits de banque ou d'assurance ; la maîtrise des opérations et enjeux des activités couvertes par l'option suppose une compréhension profonde de l'ensemble des processus métiers sous-jacents, au moins dans un des deux champs, la banque ou l'assurance. Ainsi, les meilleurs candidats ont été capables de mobiliser des exemples concrets à l'appui de leurs idées : produits, entreprises, procédures portant sur l'ensemble de la chaîne de valeur des opérations de banque ou d'assurance.

Durant l'exposé, il est suggéré de :

- réguler la durée de l'exposé : le jury est plus sensible à un discours simple et maîtrisé plutôt qu'à un discours complexe, non maîtrisé et très long. Il était conseillé de faire un exposé durant environ 30 minutes (contre les 40 minutes requises jusqu'alors). En effet, il n'est pas impératif d'occuper à tout prix les 40 minutes d'exposé¹⁰ ;
- capter l'attention du public (le jury, en tant qu'il symbolise les futurs élèves et étudiants) : la forme du support visuel conçu par le candidat, mais également sa communication verbale et non verbale sont déterminantes. Lire son support sur son écran ou sur sa feuille sans regarder le jury est rédhibitoire. Le soin attribué à la communication ne doit pas se traduire par une tentative de connivence avec le jury. Celui-ci rappelle que les anecdotes personnelles, les plaisanteries de mauvais goût n'ont pas lieu d'être, et que le niveau de langage doit être soutenu ;
- concernant le support visuel, un diaporama soigné est recommandé. Il convient de numérotter les diapositives et de rappeler le plan de la présentation. Pour faciliter la lecture, une police d'une taille inférieure à 24 est déconseillée. Les diaporamas synthétiques, mettant en avant les points clés de la présentation (non complètement rédigés - pas de longues phrases), sont vraiment appréciés. De même, l'orthographe et la grammaire ne doivent pas être négligées. Un affichage en mode présentation est également à privilégier ;
- si des citations sont énoncées, elles doivent être pertinentes, en adéquation avec le sujet posé ; cela est rarement le cas dans un sujet à vocation essentiellement technique, tel que l'épreuve de cas pratique de l'option E ;
- ne pas négliger la conclusion qui doit faire preuve d'ouverture et d'originalité.

Concernant l'entretien, les recommandations suivantes sont données :

- utiliser le tableau pour, au besoin, répondre aux questions du jury, (ex : un schéma, un calcul, un graphique, une comparaison) ;
- faire preuve d'écoute et de compréhension pour apporter des réponses et des arguments ; mais ne pas se limiter à reformuler les questions : le jury attend des réponses ;
- faire preuve d'un sens de la communication pédagogique : expliciter les méthodologies, maîtriser en profondeur les concepts. Les meilleurs candidats sont capables de relier les informations, idées et problèmes, de les catégoriser, regrouper ou distinguer et de développer une pensée réflexive sur ces mécanismes d'association ;
- étayer ses affirmations grâce à la maîtrise des techniques, des produits de la réglementation, au suivi de l'actualité ...

4. Les sujets - présentation et analyse

Les sujets de l'épreuve orale d'admission de la session 2025 étaient une « étude de cas pratique » en assurance et banque. Deux sujets ont été tirés au sort.

Sujet 1 :

Travaillant sous l'autorité du directeur de l'organisation et de la transformation d'un grand groupe français d'envergure internationale de bancassurance, vous êtes chargé de préparer la prochaine réunion du comité de direction qui portera sur les enjeux de l'intelligence artificielle pour votre entreprise.

À partir de la session 2026, la répartition sera la suivante avec 30 minutes maximum pour l'exposé et 30 minutes d'entretien avec le jury

Le comité exécutif (composé notamment du directeur général, de la directrice du réseau commercial, du directeur des ressources humaines et de la formation, de la directrice des risques, de la directrice de la compliance et du directeur des systèmes d'information), et des représentants du personnel participeront à la réunion qui permettra de préparer d'importantes décisions stratégiques et opérationnelles pour le groupe.

Votre rôle consistera dans un premier temps à mettre en évidence la multiplicité des outils d'intelligence artificielle et leurs possibilités d'utilisation dans les différentes activités du groupe. Dans un deuxième temps, vous vous attacherez à mesurer les opportunités et les défis que représentent ces outils pour l'organisation.

TRAVAIL A FAIRE :

A l'aide de vos connaissances et des annexes, répondez de façon structurée et argumentée aux questions suivantes :

- 1- Précisez les rôles et activités des banques et assurances dans notre économie.**
- 2- Identifiez les différentes catégories d'outils d'intelligence artificielle et leurs fonctionnalités appliquées aux activités et métiers de la banque et de l'assurance.**
- 3- Appréciez les opportunités que créent les outils d'intelligence artificielle et leurs conséquences notamment sur les métiers, la formation et les compétences attendues des collaborateurs du groupe.**
- 4- Proposez une ébauche de plan d'action pour organiser le déploiement de ces nouveaux outils et piloter le changement.**

Au terme de ce travail, vous répondrez à la question suivante :

En quoi l'intelligence artificielle marque-t-elle un tournant pour la banque et l'assurance de demain (et d'après-demain) ?

Ce sujet avait vocation à permettre aux candidats de mettre en valeur leurs connaissances précises des processus métiers de la banque ou de l'assurance et leur capacité à réfléchir sur les enjeux de l'IA sur ces processus métiers.

Les meilleurs candidats ont su mobiliser leurs connaissances liées à l'intelligence artificielle pour répondre aux questions posées, en ayant soin de définir l'intelligence artificielle et de fournir des exemples d'applications concrètes de cet outil dans les secteurs de la banque et de l'assurance démontrant ainsi leur culture sectorielle.

Ils ont également fait preuve de recul pour mettre ces connaissances au service de la problématique induite par le sujet en basant leur présentation sur un développement structuré, argumenté et convaincant.

Ces meilleurs candidats ont également veillé à utiliser de façon complète et judicieuse les annexes fournies.

Sujet 2 :

Contexte : Le comportement d'épargne des jeunes actifs a profondément évolué ces dernières années. Les dernières études montrent leur volonté de rendement ce qui les conduit pour une proportion non négligeable à orienter leur épargne vers les cryptos actifs. Cependant, dans un contexte où le système de retraite par répartition est mis à mal par de nombreux déséquilibres, la nécessité de la capitalisation individuelle se trouve renforcée.

Comment convaincre les plus jeunes de se constituer une épargne par capitalisation.
Comment promouvoir les dispositifs existants ?

Question 1 : Identifiez les enjeux de la collecte d'épargne pour les réseaux de bancassurance.

Question 2 : Dressez un panorama des dispositifs de préparation à la retraite que proposent les banques et les assurances.

Question 3 : Expliquez en quoi la loi PACTE a permis de rendre plus lisible les dispositifs de préparation à la retraite.

Question 4 : Concevez un kit de formation à destination des nouveaux embauchés de votre structure pour conduire efficacement un entretien épargne à destination des moins de 35 ans dans le respect de la réglementation en vigueur.

Au terme de ce travail, vous répondrez à la question suivante :

En quoi les produits d'épargne retraite sont-ils un moyen efficace de capter et fidéliser une clientèle jeune de plus en plus attirée par les fintech et les placements en crypto actif.

Les meilleurs candidats ont valorisé leurs connaissances sectorielles liées à la banque et à l'assurance et démontré leur maîtrise des concepts clés, des produits et de leur cadre économique et juridique. Il est à souligner que la fiscalité liée aux produits est un élément incontournable de la connaissance de ces produits (assurance-vie, PER, PEA...). Ces candidats ont judicieusement mis leurs savoirs au service de la problématique suggérée par le sujet, en prenant appui sur une exploitation pertinente de l'ensemble des annexes fournies par le sujet.

ⁱ À partir de la session 2026, la répartition sera la suivante avec 30 minutes maximum pour l'exposé et 30 minutes d'entretien avec le jury