



**MINISTÈRE
DE L'ÉDUCATION
NATIONALE,
DE LA JEUNESSE
ET DES SPORTS**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Rapport du jury

Concours : agrégation externe

Section : économie et gestion toutes options

Session 2020

Rapport de jury présenté par la présidence de jury

SOMMAIRE

Message du président du concours	3
Avertissement aux candidats	4
Composition du jury	4
Calendrier du concours	4
Statistiques générales	5
Épreuves écrites d'admissibilité	
1. Dissertation portant sur le management	8
2. Composition à partir d'un dossier portant	
- soit sur les éléments généraux du droit et sur le droit des affaires	22
- soit sur l' économie	28
2. Étude de cas portant sur la gestion des entreprises et des organisations	
- option A : Administration et ressources humaines	34
- option B : Finance et contrôle	41
- option C : Marketing	46
- option D : Système d'information	51
- option E : Production de services	58
Épreuves orales d'admission	
1. Leçon portant sur le management	63
2. Exposé portant :	
- soit sur les éléments généraux du droit et sur le droit des affaires	68
- soit sur l' économie	73
3. Épreuve de cas pratique dans la spécialité correspondant à l'option choisie	
- option A : Administration et ressources humaines	77
- option B : Finance et contrôle	93
- option C : Marketing	116
- option D : Système d'information	130
- option E : Production de services	136
Prise en compte des valeurs de la République dans les épreuves d'admission	151

MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONCOURS

La session 2020 s'est déroulée dans le contexte de la crise sanitaire de la COVID-19. Durant les trois semaines d'oraux qui se sont tenues au lycée des trois sources à Bourg-Lès-Valence, nous avons été animés par le souci de maintenir les qualités de rigueur du concours d'agrégation et, dans le même temps, de garantir la protection de tous. Je tiens ainsi à rendre hommage aux candidat(e)s, ainsi qu'aux membres du jury, aux appariteur(e)s et au personnel du lycée, qui ont œuvré avec efficacité et détermination au respect des règles sanitaires auxquelles nous devons tous nous conformer.

Avant de procéder au bilan de la session 2020, je tiens en premier lieu à rendre hommage à l'ensemble des candidates et candidats qui ont participé aux différentes épreuves d'un concours qui, cette année comme les précédentes, ne s'est pas départi du niveau d'exigence et de rigueur qui font du concours d'agrégation d'économie et gestion l'une des voies d'accès les plus prestigieuses au métier d'enseignant. Aux candidats malheureux, je veux exprimer tous mes encouragements en les invitant à poursuivre leurs efforts. Aux candidats admis, avec mes plus vives félicitations, j'adresse tous mes vœux de réussite dans leur future affectation et leurs perspectives de carrière, dans ce métier de professeur dont la mission demeure l'une des plus riches et des plus nobles.

La session 2020 du concours de l'agrégation externe d'économie et gestion a permis de recruter 96 candidats : 29 dans l'option A (Administration et ressources humaines), 29 dans l'option B (Finance et contrôle), 29 dans l'option C (Marketing), 7 dans l'option D (Système d'information) et 2 dans l'option E (Production de services). Cette année, nous avons pu ainsi pourvoir l'ensemble des postes mis au concours dans les options A, B, C et D. L'option E (Production de Services) était cette année dédiée au secteur du transport et de la logistique. Sur les 5 postes à pourvoir dans cette option, seulement 2 candidats ont été admis. Sans doute, est-ce dû à la jeunesse de cette option dans le concours. Gageons que si cette option est maintenue en 2021, elle attirera davantage de candidats, dont le niveau de prestation aux différentes épreuves permettra de pourvoir tous les postes.

La session 2020 fut également marquée par une baisse sensible du nombre de postes mis au concours dans l'option B : 29 postes, contre 35 les années précédentes. Cet équilibrage dans le nombre de postes affectés aux options A et C, traduit à mon sens l'évolution des besoins dans les disciplines enseignées en premières, terminales et sections de BTS en économie et gestion. Malgré le nombre d'admis et le fait que nous ayons pourvu quasiment tous les postes cette année, nous faisons ce constat récurrent, d'années en années, d'une trop grande faiblesse des barres minimales d'admission. Même si celles-ci tendent à augmenter en option A et C, et même si le ratio des admis augmente cette année, les moyennes minimales pour être admis demeurent encore trop faibles. Le nombre des admis (96) représente en moyenne 14,8 % des présents (645). Au risque d'une répétition, je me permettrai d'attirer l'attention des candidats et d'insister sur les mêmes attendus que ceux formulés dans les rapports des années précédentes. Les attentes générales du jury portent toujours et avant tout sur :

- la connaissance des grands auteurs en économie et gestion, la maîtrise des concepts fondamentaux du management, du droit, de l'économie. À ce titre, le jury constate que les références théoriques des candidats sont limitées et ne sont pas toujours adaptées 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 en droit, en économie et en gestion, semble avoir fait défaut à nombre de candidats. Cela est particulièrement regrettable dans l'épreuve de management où les derniers développements de l'analyse organisationnelle, comme ceux de la pensée stratégique, semblent avoir été ignorés ;
- la capacité à mettre en œuvre et justifier les savoirs techniques de leur spécialité, avec une prise de recul suffisante. Les sujets des options à l'écrit comme à l'oral présentent des cas contextualisés tirés de situations réelles. Le jury regrette cependant le manque de contextualisation des connaissances mobilisées par les candidats et invite fortement les

candidats à faire la démonstration de leurs capacités de réflexion et de leur maîtrise des outils de gestion dédiés.

À l'analyse de ces recommandations, la réussite à l'écrit comme à l'oral repose sur trois dimensions importantes :

- une capacité de conceptualisation qui suppose une maîtrise des concepts, théories et cadres de références fondamentaux, dans le cadre d'un travail de problématisation ;
- un effort de contextualisation qui implique une mise en perspective du sujet et de sa problématisation face aux enjeux et questionnements actuels et futurs sur les plans économiques, juridiques, managériaux, mais également sociétaux ;
- une aptitude à l'opérationnalisation qui porte sur la capacité des candidats à mettre leurs connaissances théoriques au service de situations concrètes en apportant des éclairages pertinents à des problématiques économiques, juridiques ou managériales, ancrées dans les pratiques des organisations et, plus généralement, dans la vie des affaires. Futurs professeurs agrégés, en classes préparatoires ou en sections de techniciens supérieurs, les candidats doivent également démontrer leurs aptitudes pédagogiques dans l'exercice 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.

D'une manière générale, la connaissance de la réalité des entreprises et des événements récents de la vie des affaires sont indispensables dans toutes les épreuves.

En souhaitant aux futurs et futures candidats et candidates une bonne préparation aux épreuves du concours pour 2021, je vous invite à prendre connaissance dans la suite de ce rapport des remarques, indications et recommandations qui vous sont données par les commissions du jury en charge des différentes épreuves.

Au terme de cette session 2020, j'achève mon mandat de Président du Jury. Je profite de ces quelques lignes dans le rapport du jury pour adresser mes plus vifs remerciements à toutes celles et ceux qui m'ont accompagné durant des quatre ans. Que les membres du jury, les présidents de commission et les membres du directoire soient ici remerciés pour leur dévouement et leur implication. Un grand merci aussi à Aurore Verdis pour sa très grande efficacité notamment dans tous les aspects liés à la préparation des délibérations. Je tiens tout particulièrement à remercier Fabienne Kéroulas, IA-IPR dans l'Académie de Versailles, qui, a exercé avec beaucoup de professionnalisme et de rigueur les fonctions de secrétaire général du concours. Dans le contexte particulier de crise sanitaire auquel nous avons dû faire face, elle a joué un rôle déterminant. Tous mes plus vifs remerciements vont à Miriam Bénac, IGEN, Vice-Présidente du concours qui, a apporté par son dynamisme, sa rigueur et sa très grande efficacité une contribution inestimable au concours. J'ai pu apprécier, à ses côtés, son professionnalisme et son sens du service public. Ce rapport, la rigueur et la qualité du concours ne seraient pas, sans le travail remarquable réalisé par Pierre Vinard, IGEN, Vice-Président du concours. Je tiens à le remercier tout particulièrement pour son soutien sans faille durant ces quatre années et saluer ses qualités humaines, empreintes d'un grand professionnalisme, de tact et de bienveillance, tout cela au profit du bien commun et des valeurs du service public.

Gérald Naro

Professeur à l'université de Montpellier

Président du concours d'agrégation externe d'économie et gestion.

AVERTISSEMENT AUX CANDIDATS

Les sujets relatifs aux épreuves écrites d'admissibilité sont disponibles à l'adresse suivante :

<https://www.devenirenseignant.gouv.fr/cid148653/sujets-rapports-des-jurys-agregation-2020.html>

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

COMPOSITION DU JURY

L'arrêté de composition du jury est disponible à l'adresse suivante :

https://media.devenirenseignant.gouv.fr/file/agregation_externe/10/0/a2020_agreg_externe_eco_gestion_ABCDE_1253100.pdf

CALENDRIER DU CONCOURS

Les épreuves d'admissibilité ont eu lieu les 11, 12 et 13 mars 2020

La délibération d'admissibilité a eu lieu le 05 mai 2020.

Les épreuves d'admission se sont déroulées au lycée des 3 Sources à Bourg-lès-Valence. Elles ont débuté le 23 juin et ont pris fin le 7 juillet.

La délibération d'admission a eu lieu le 8 juillet 2020.

STATISTIQUES GÉNÉRALES DU CONCOURS – Session 2020

	Options	A	B	C	D	E	Total
Général	Postes mis au concours	29	29	29	7	5	99
	Candidats inscrits	534	415	773	83	71	1876
	Candidats présents	187	143	276	23	16	645
	Ratio admis/présents	35.01	34.45	35.71	27.71	22.53	34.38
Admissibilité	Candidats admissibles	58	58	61	14	6	197
	Moyenne des candidats ayant composé	6.17	5.29	6.12	5.31	4.12	
	Moyenne des candidats admissibles	9.91	7.75	10.39	6.49	5.56	
	Moyenne du dernier admissible	7.29	5.53	8.17	4.57	4.62	
Admission	Candidats admis	29	29	29	7	2	96
	Moyenne des candidats admissibles (ensemble des épreuves)	9.32	7.29	9.22	6.52	6.02	
	Moyenne des candidats admis (ensemble des épreuves)	11.73	8.82	11.19	8.44	7.57	
	Moyenne du dernier admis	8.54	6.73	9.51	6.48	6.92	
	Inscrits sur liste complémentaire	0	0	0	0	0	0
	Barre liste complémentaire	0	0	0	0	0	
	Moyenne des candidats sur liste complémentaire	-	-	-	-	-	

COMPARAISON DES RÉSULTATS AVEC CEUX DES ANNÉES PRÉCÉDENTES

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Postes à pourvoir	174	144	140	130	130	132	128	103	108	69	69	59	59	59	62	53	81	99	121	125	122	97	94	99
Inscrits	3755	3248	2489	2209	2220	2062	2101	2351	2421	2447	1919	1639	1451	1597	1530	1995	2372	1892	2013	2222	2246	2223	2076	1876
Présents	1616	1275	997	901	823	835	799	836	760	672	547	439	433	405	398	536	617	650	721	728	663	735	673	645
Admissibles	412	358	304	264	290	302	291	244	244	173	169	142	138	143	143	131	183	228	263	242	228	205	193	197
Admis	168	144	140	130	130	132	128	103	105	69	69	58	58	59	62	53	76	99	121	108	95	96	94	96

En 2019, liste complémentaire de 13 postes.

Barres d'admission*

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Option A	8,05	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
Option B	7,4	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
Option C	7,75	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
Option D	6,8	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
Option E													7,00	7,92	6,96	6,54	7,08	9,23	-	6,92

* En tenant compte de la liste complémentaire

ÉPREUVES ÉCRITES D'ADMISSIBILITÉ

DISSERTATION PORTANT SUR LE MANAGEMENTSujet : **Compétences et internationalisation****1. Les résultats de la session 2020**

Nombre de copies : 668		
Distribution des notes		
Moyenne	4,51	
Note la plus élevée	18	
Note la plus basse	0,5	
Écart-type	3,33	
Répartition des notes en effectifs		
Inférieures à 5	402	60,18%
Comprises entre 5 et moins de 10	201	30,09%
Comprises entre 10 et moins de 14	57	8,53%
Égales ou supérieures à 14	8	1,20%

Comparaisons avec les années précédentes :

	2019	2018
Nombre de copies	722	737
Moyenne	4,69	4,81
Ecart type	3,57	3,23
Intervalle de notes	De 0,5 à 16	De 0 à 15
Notes inférieures à 5 en %	59,97%	54,55%
Notes comprises entre 5 et moins de 10	28,81%	35,96%
Comprises entre 10 et moins de 14	9,28%	7,33%
Égales ou supérieures à 14	1,94%	2,17%

Le nombre d'agrégatifs ayant composé en Management pour cette session 2020 est en légère baisse au regard des sessions précédentes (-7,5% par rapport à 2019 contre - 9,4 % par rapport à 2018). La moyenne poursuit sa baisse (- 3,83% par rapport à 2019 contre - 6,23 % par rapport à 2018).

La disparité des notes se réduit légèrement : le pourcentage de candidats s'étant vus attribuer une note inférieure à 5 est en très légère hausse (+ 0,2 point de pourcentage par rapport à 2019 et + 4,63 par rapport à 2018), alors que le pourcentage des candidats ayant eu une note égale ou supérieure à 10 tend à diminuer (- 1,49 points de pourcentage par rapport à 2019 et + 0,23 points par rapport à 2018). La part des candidats obtenant plus de 14/20 se réduit encore (- 0,74 point par rapport à 2019 et presque - 1 point de pourcentage par rapport à 2018).

Cette tendance générale à la baisse pourrait s'expliquer d'une part, par la nature du sujet (voir l'analyse supra du traitement par les candidats), et d'autre part par les conditions particulières de préparation et de déroulement des épreuves du concours 2020.

2. Le sujet

2.1- Présentation du sujet

Le sujet proposé cette année était le suivant : « Compétences et internationalisation ». L'idée des concepteurs était de proposer un sujet mettant en relation deux notions fortes dont les interactions potentielles étaient riches car multi-niveaux et invitant le candidat à mobiliser des connaissances variées en management.

Une des difficultés résidait dans la définition des termes du libellé puisqu'une (trop) rapide lecture pouvait amener à en négliger l'un des deux. L'internationalisation était bien un concept en tant que tel et pas simplement un contexte d'analyse. Les compétences ne devaient pas, quant à elles, être réduites aux seules connaissances.

Le pluriel du terme "compétences" conviait en outre à considérer ce concept dans toutes ses dimensions : compétences stratégiques, organisationnelles, managériales, technologiques, humaines etc. et à ses différents niveaux : individuelles, organisationnelles etc.

Les concepteurs du sujet attendaient que les candidats :

- S'interrogent sur les interactions potentielles entre les 2 concepts proposés ;
- Convoquent des théoriciens classiques et actuels pour étayer leur propos dans une démarche démonstrative ;
- Illustrent par des exemples récents et pertinents les idées développées. La référence à des contextes variés (entreprises de différentes tailles, organisations publiques et associations) et éclairants est toujours accueillie favorablement.

2.2- Analyse du sujet

A l'instar des années passées, le jury propose cette année encore un canevas de réflexion à mettre en œuvre autour du sujet. L'objectif est de montrer comment les termes du sujet pouvaient être définis puis articulés entre eux pour donner lieu à une problématisation. La suite du rapport de jury permettra de donner des conseils aux candidats afin de s'y entraîner pour y parvenir.

De manière synthétique, le sujet invitait les candidats à interroger les liens réciproques pouvant exister entre les concepts de compétences et d'internationalisation : certaines compétences sont-elles nécessaires pour qu'une organisation s'internationalise ? Inversement, quel est l'effet d'une stratégie d'internationalisation sur les compétences de l'organisation ? La nature du lien entre compétences et internationalisation dépend-elle de la phase de développement de l'organisation (cf. cycle de vie) ?...

Le canevas proposé en annexe permet de détailler largement les réflexions qui pouvaient être faites à partir de questionnement. Il permet aussi de montrer comment une introduction peut être construite (voir ci-dessous les commentaires sur le fond puis les conseils donnés aux candidats) et comment l'on peut construire un plan qui découle de la problématique, avec plusieurs angles d'attaques possibles.

3. Le traitement du sujet par les candidats

3.1- Commentaires sur le fond

Une minorité de copies montre une réelle préparation à l'épreuve et l'intégration des conseils formulés dans les rapports de jury relatifs aux sessions précédentes : dans ces copies, le sujet est contextualisé, cadré, analysé, problématisé ; des références théoriques, mobilisées de manière pertinente, servent habilement une démonstration qui répond à une problématique

clairement formulée. Les exemples illustratifs, soigneusement choisis, se placent au service de la réflexion.

Le jury déplore un nombre non négligeable de copies hors-sujet, traduisant un manque de rigueur très dommageable dans la définition des termes du sujet et dans leur articulation. Beaucoup de candidats ont présenté des développements sans rapport avec le sujet (certains comportant des développements importants d'économie et de droit notamment). Ce dernier est trop souvent pris comme prétexte à la simple évocation d'auteurs divers (tel concept cité « *au sens d'untel* » sans précision aucune) et à l'exposé de connaissances non contextualisées qui ne sauraient être valorisées. Un trop grand nombre de copies a complètement éludé le terme d'« internationalisation » tandis que d'autres copies présentaient des développements épars, maladroitement recentrés sur le sujet par le rajout artificiel du terme « compétences » de temps à autre.

Le sujet se voulait ouvert et autorisait plusieurs traitements en fonction de l'angle d'attaque choisi (les compétences ou l'internationalisation comme terme central). On pouvait recourir à un plan déroulant (l'internationalisation nécessite différentes compétences selon que l'organisation est naissante ou plus mature) ou à un plan classique de type $A \Rightarrow B$ et $B \Rightarrow A$ (entre compétences d'une part et internationalisation d'autre part).

Le format de l'introduction est dans la majorité des cas maîtrisé mais les étapes de celle-ci s'avèrent souvent mal maîtrisées par les candidats.

L'intérêt d'une « accroche » est d'introduire un raisonnement ; il est donc intéressant de l'envisager directement en lien avec le sujet. Différents choix pertinents ont été faits, en rapport avec l'actualité (notamment en lien avec la crise sanitaire naissante au moment des épreuves écrites mi-mars 2020) ou avec des problématiques récentes (relocalisations de certaines activités en France). D'autres choix, moins habiles, relatifs notamment à l'enseignement secondaire ou aux compétences des élèves ou étudiants, ont également été faits par certains candidats. Quelle qu'elle soit, l'accroche doit permettre de montrer d'emblée l'intérêt et l'actualité du sujet sans sacrifier à la rigueur attendue.

La définition des termes du sujet est parfois absente. Quand elle est réalisée, elle s'avère trop souvent imprécise, empêchant du même coup l'appréhension de toutes les dimensions du sujet. Le terme de compétences a parfois été réduit aux seules connaissances, ou alors aux compétences au sens de la GRH, et non appréhendé à ses différents niveaux (individuelles, organisationnelles...) et dans des diverses acceptions (compétences stratégiques, managériales, humaines, technologiques etc.). L'internationalisation, quant à elle, a trop souvent été analysée comme le contexte d'étude du sujet et non comme un concept à part entière, pouvant donner lieu à différentes conceptions théoriques (ex : modèle d'Uppsala vs. Modèle des entreprises dites '*born global*', à internationalisation rapide). Une définition pertinente du concept d'internationalisation aurait permis aux candidats d'introduire la dimension temporelle dans le raisonnement.

Quelques copies ne font pas apparaître clairement la problématique proposée (parfois il y en a deux).

Trop de copies confondent la problématique avec la formulation d'une question qui reprend, plus ou moins habilement, les termes du sujet une sous forme interrogative : « En quoi... ? », « Dans quelle mesure... ? », « Quels sont les enjeux... ? ». D'autres enfin rajoutent, parfois artificiellement, un concept tiers « prêt à l'emploi », ce qui a pour effet d'enfermer et de décentrer la réflexion (compétences et performance par exemple).

Dans la majorité des cas, les candidats ont fait le choix d'un plan apparent facilitateur en termes de lecture. Toutefois, le jury les invite à :

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

Le sujet proposé s'appuie sur deux concepts : celui de compétences et celui d'internationalisation. Une dissertation qui élude l'un des deux (le plus souvent le second) n'est donc pas satisfaisante. De la même manière, un plan qui consiste à développer le premier concept dans une partie, puis le second dans une autre, ne peut convenir. Une approche par la nature des organisations, et notamment leurs différents stades de développement, était toutefois possible ici, à condition d'être justifiée de manière satisfaisante.

Le jury constate une difficulté des candidats à structurer un raisonnement : des connaissances, parfois précises et illustrées sont présentées mais sans être utilisées comme des arguments au service d'une réelle démonstration. Un très grand nombre de copies révèlent un niveau de connaissances insuffisant (voire inexistant) : très peu (parfois aucune !) de références théoriques adaptées et une maîtrise approximative des concepts révèlent un manque de préparation à l'épreuve. Les références théoriques sont trop souvent saupoudrées sans être mises au service de la démonstration. Il ne suffit pas d'indiquer un auteur entre parenthèses ou un concept « *au sens de [tel auteur]* » pour en montrer la maîtrise et étayer sa réflexion. Certaines copies multiplient ainsi les références sans réelle pertinence ou efficacité, proposant un catalogue d'auteurs pas toujours mobilisés à bon escient.

Peu d'exemples ont par ailleurs été proposés par les candidats. Souvent la vision de l'organisation (et d'ailleurs de l'entreprise le plus fréquemment) s'avère quelque peu caricaturale ou angélique (cas de l'entreprise libérée par exemple).

Quasiment toutes les copies faisaient état d'une conclusion, ce qui démontre une bonne gestion du temps. Néanmoins, pour la partie « résumé », rares étaient celles qui démontreraient d'un réel esprit de synthèse. Il arrive que la/le candidat(e) mobilise maladroitement des références théoriques ou des exemples non utilisés dans le corps du développement. Bien souvent la partie ouverture du sujet a été omise.

3.2- Commentaires sur la forme

Les règles académiques qui régissent la dissertation, en particulier l'introduction, sont respectées de manière variable. Les conclusions sont très souvent négligées et n'ouvrent pas sur de nouvelles perspectives.

Cette année encore, le jury a constaté une maîtrise insuffisante de l'orthographe, des règles de grammaire et déplore souvent une syntaxe très approximative. Il rappelle que cette maîtrise est une exigence fondamentale dans le cadre d'un concours de recrutement d'enseignants amenés à produire des écrits. La nécessité de faire preuve d'une exemplarité orthographique vis-à-vis des élèves ou étudiants doit ici être rappelée.

Certaines copies sont difficilement lisibles, ce qui ne facilite pas le travail de compréhension des correcteurs.

4. Conseils aux candidats

Le jury réitère les conseils donnés les années précédentes.

L'exercice de la dissertation commence par une analyse approfondie des termes du sujet, qui doit permettre de percevoir les enjeux sous-jacents. Lorsque deux termes sont proposés, la

question de leur relation, de leur mise en tension, est cruciale. Plus généralement, les sujets proposés renvoient toujours à des problèmes de management qu'un travail rigoureux d'analyse doit permettre d'identifier. Ce travail permet d'éviter que la dissertation ne se transforme en un exposé de connaissances plaquées.

L'introduction est une étape fondamentale. Elle doit permettre de montrer l'intérêt et l'actualité du sujet, d'en définir précisément les termes. Une bonne copie montre un cheminement clair depuis la contextualisation du sujet, la discussion des termes, leur mise en tension jusqu'à la problématique qui en découle. Cette dernière ne saurait se résumer à une question reprenant plus ou moins habilement l'intitulé du sujet.

La définition des termes, souvent considérée par les candidats comme une obligation dont on s'acquitte, est en réalité un moment clé : discuter des termes du sujet permet d'en appréhender toutes les dimensions afin de déceler puis de poser les problèmes sous-jacents. Elle est le gage de la précision de l'argumentation qui suit. Le jury recommande donc aux candidats d'attacher un temps et un soin particuliers à la définition des termes du sujet, d'envisager l'ensemble des acceptions possibles des notions soumises à la réflexion et de veiller à se positionner et conserver le positionnement notionnel retenu tout au long de la dissertation.

Il est bon de rappeler que la contextualisation d'un sujet ne consiste pas uniquement à l'illustrer ou à montrer, coûte que coûte son actualité. Trop de candidats sont dans l'affirmation de lois générales sans nuance et sans contingence, de sorte qu'on peut systématiquement leur retourner un contre-exemple, quand ils ne se contredisent d'ailleurs pas eux-mêmes quelques lignes plus loin.

Le plan est un élément clé de l'évaluation des copies. Le jury, rappelle, comme tous les ans, qu'un plan apparent facilite la structuration de la pensée et sa compréhension par le correcteur. De la même manière, la lecture est facilitée par des titres soigneusement rédigés (mais pas trop longs), des conclusions intermédiaires (servant de points d'étapes), une mise en page soignée. Plus généralement, le plan doit révéler la présence d'un fil conducteur, d'une démonstration guidée. La multiplication des sous-titres est la plupart du temps un obstacle à la clarté du propos. Un plan à deux niveaux (par exemple, deux parties et deux sous-parties) est amplement suffisant.

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

La conclusion doit non seulement synthétiser les éléments essentiels de la démonstration effectuée dans le développement (c'est donc une réponse au problème posé dans l'introduction), mais également proposer une ouverture : ce peut être l'approfondissement d'une idée, une esquisse d'autres pistes de réflexion ou encore un angle différent d'analyse du sujet.

Pour préparer cette épreuve, le jury recommande la lecture :

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

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

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

ANNEXE – Canevas de réflexions autour du sujet

1. Définition des termes du sujet

1.1. **Compétences**

Selon le Larousse :

- Aptitude d'une autorité à effectuer certains actes ;
- Aptitude d'une juridiction à instruire et à juger une affaire ;
- Capacité reconnue en telle ou telle matière en raison de connaissances possédées et qui donne le droit d'en juger : *avoir des compétences en physique*.

Ces définitions mentionnent l'aptitude et la capacité.

Selon le Larousse **l'aptitude** est la disposition naturelle ou acquise de quelqu'un à faire quelque chose tandis que la capacité est l'aptitude de quelqu'un dans tel ou tel domaine : *sa capacité à comprendre*. Il s'agit donc de deux termes clés pour définir la compétence.

D'après le TLFi : Capacité que possède une personne de porter un jugement de valeur dans un domaine dont elle a une connaissance approfondie.

Attention à bien distinguer de la **connaissance**.

Selon le Larousse :

- Action, fait de comprendre, de connaître les propriétés, les caractéristiques, les traits spécifiques de quelque chose : *la connaissance de la nature*.
- Ensemble des domaines où s'exerce l'activité d'apprendre : savoir = toutes les branches de la connaissance.

La compétence comprend plusieurs dimensions : le savoir-être, savoir-faire, savoir, savoir-pourquoi, savoir-évoluer...

Selon Plane, la compétence est « la capacité à agir dans toute situation, cela correspond à un ensemble de connaissances traduites en actes par une personne dans différents domaines d'action ».

Une compétence est un « savoir-agir reconnu » : on ne se déclare pas soi-même compétent ; cela dépend d'une appréciation sociale (R. Wittorski, *De la fabrique des compétences*, 1998).

La qualification est « la boîte à outils » que détient un salarié et, la compétence, désigne la manière d'utiliser concrètement cette « boîte à outils » (Zarifian, 1988).

On peut considérer que la **compétence est l'application effective des connaissances acquises, dans une situation donnée**, pour faire face à un objectif particulier. Une personne compétente aura des connaissances particulières et approfondies dans un domaine, lui donnant la possibilité de juger et d'agir de manière adaptée : comme il ne suffit pas de lire un manuel pour savoir nager, la compétence s'apprécie dans l'action, elle s'appuie sur l'expérience, l'informel ou le savoir-faire (subjectif) des individus.

- ⇒ La compétence est inhérente au contexte dans lequel l'individu évolue et ne dépend pas de ses qualités.
- ⇒ La compétence repose sur sa capacité à mobiliser les ressources à disposition (ressources personnelles, de l'employeur et de la situation).

Boussole des compétences (Retour, 2007) :

- Compétences requises pour le poste
- Compétences mobilisées dans le travail
- Compétences détenues par un individu
- Compétences potentielles d'un individu

Compétences avec un « s » car plusieurs niveaux de compétence :

- individuel
- collectif
- organisationnel
- inter-organisationnel

Compétences avec un « s » car plusieurs formes de compétence :

- technique
- managériale
- émotionnelle
- entrepreneuriale
- relationnelle
- *soft skills* ou compétences douces (créativité, esprit critique, curiosité...) regroupent l'ensemble des compétences qui ne sont pas techniques. De plus en plus recherchées, ces qualités sociales et émotionnelles complètent les *hard skills* (savoir-faire).

...

D'un point de vue légal : loi Borloo 2005 sur la GPEC

La GPEC concerne les entreprises de plus de 300 salariés et entreprises de dimension communautaire ayant un établissement de 150 salariés en France

Tous les trois ans (quatre ans depuis ordonnances Macron de 2017) : négociation portant sur les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise sur la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi ainsi que sur les salaires.

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) « *est une démarche d'ingénierie des ressources humaines qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques et des pratiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise tant sur un plan quantitatif (effectifs) que sur un plan qualitatif (compétences)...La GPEC comporte une double dimension, collective et individuelle* » (Gilbert et Parlier, in Weiss, 2003).

Les compétences en GRH et management stratégique

Dejoux propose trois catégories de certification des compétences : des compétences déclaratives, des compétences procédurales de type savoir-faire et enfin des compétences d'élargissement ou des compétences de jugement.

La perspective stratégique offre une représentation de l'organisation venant mettre en avant l'aspect collectif de l'organisation sur la base de la référence à des compétences internes dans le but de changer les règles du jeu concurrentiel afin d'obtenir un monopole provisoire que l'on espère le plus durable possible.

Différentes classifications sont apparues, articulation en niveaux : niveau élémentaire (Compétences spécialisées) - niveau intermédiaire (compétences fonctionnelles) – niveau supérieur (compétences inter-fonctionnelles et compétences générales d'ordre stratégique), ou encore une articulation compétences organisationnelles / compétences relationnelles, ...

Approche Resource Based View et compétences

Penrose en 1959 adopte une vision « biologique » de la firme, centrée sur son processus vital de croissance. Son approche vise à montrer l'enjeu de la « boîte noire » que constitue l'entreprise et, plus particulièrement, l'importance de l'agencement des ressources dans le développement de sa croissance. Elle définit les ressources comme étant « *tout ce qui génère des flux de service* ».

Cette approche souligne que la performance de la firme dépend d'une combinaison de ressources idiosyncratiques difficilement imitables par la concurrence. Leur exploitation serait ainsi source d'avantage concurrentiel (Wernerfelt, 1984 ; Grant, 1991). Ainsi, l'entreprise doit

identifier, exploiter, combiner et mobiliser ses ressources à bon escient (Barney et Clark, 2007). Le simple fait de les posséder ne détermine pas l'obtention d'un avantage concurrentiel. Cette approche renvoie à des actifs, des informations, des capacités, des savoirs, des processus organisationnels qui permettent aux organisations de développer et de déployer des stratégies de manière à améliorer leur efficacité et leur fonctionnement (Barney et Clark, 2007).

Plus précisément, Barney et Clark (2007) proposent quatre conditions regroupées dans le modèle « VRIO » : valeur, rareté, imitation, organisation. La valeur fait à la fois référence aux opportunités que l'entreprise est susceptible de saisir et aux menaces contre lesquelles elle doit se prémunir. La rareté suppose que les ressources ne soient pas détenues par les concurrents. Celles-ci doivent être inimitables et non substituables. Enfin, il est primordial que l'entreprise s'organise pour exploiter efficacement ses ressources en les combinant.

Progressivement, à la suite des travaux fondateurs de Penrose (1965), puis de Wenerfelt (1984), d'autres auteurs (Prahalad et Hamel, 1990 ; Grant, 1991 ; Collis & Montgomery, 1995) montrent clairement que le capital des compétences détenues par une entreprise peut être à la source d'un avantage concurrentiel et devrait dès lors être pris en considération lors de l'élaboration de la stratégie de l'entreprise.

Organisation apprenante et *knowledge management*

L'apprentissage associé à l'entreprise est un concept qui voit le jour dès 1950 avec H. Simon, posant la question d'une cognition collective. Il s'agit d'élaborer et d'acquérir des compétences collectivement, modifiant la gestion des situations rencontrées. Une organisation ou une entreprise apprenante doit gérer un phénomène collectif de circulation des idées et des pratiques en créant des relations entre les compétences préexistantes et souvent tacites ; il ne s'agit pas de « former » tous les personnels à toutes les situations mais de recenser, d'exploiter ou de créer des réseaux collectifs.

Dosi et Teece (1998) définissent les compétences organisationnelles comme « les compétences d'une entreprise à organiser, manager, coordonner ou diriger des activités spécifiques ». Eliasson (1996) indique que « toutes les activités pour être coordonnées, doivent être améliorées (« innovation »). La nouvelle compétence ainsi créée doit être diffusée à travers l'organisation (« apprentissage ») ». Ce processus dépend lui-même de la nature tacite des connaissances et des capacités des firmes à les intégrer.

Les principales caractéristiques des firmes, pour Dosi, Teece et Winter (1990), concernent l'apprentissage, les contraintes de sentier et la sélection. La sélection fait référence à l'idée que « la viabilité des firmes dépend de l'environnement de la sélection et, en particulier, du niveau de la concurrence (à la fois sur le marché des produits et sur celui du capital), de la politique publique et de la fréquence des discontinuités technologiques ». Les contraintes de sentier concernent les firmes et les industries.

Le « *Knowledge Management* » (management des connaissances ou management par les connaissances) permet d'identifier, de capitaliser les connaissances de l'entreprise afin notamment de les organiser et de les diffuser.

D'après Prax (2000), le management de la connaissance répondrait à quatre attentes précises des agents organisationnels vus comme étant des utilisateurs d'information :

- apporter l'information dont ils ont besoin au bon moment, sans qu'ils en fassent la demande ;
- satisfaire leurs requêtes du fait d'une logique tournée vers l'utilisateur alors que la démarche du système d'information est centrée sur l'accumulation d'informations ;
- construire un processus de création, d'enrichissement, de capitalisation et de validation des savoirs et savoir-faire impliquant tous les agents ;
- contribuer à la performance collective et sa pérennité.

Il conviendrait de repérer des classes d'actifs incorporels au sein des entreprises du savoir, actifs immatériels qui regrouperaient les aspects suivants :

- les compétences des collaborateurs. Il s'agit de la capacité à agir pour créer, aussi bien des actifs corporels que des actifs immatériels. Elles seraient à l'origine de deux types d'actifs immatériels (à composantes internes et à composantes externes) ;

- les actifs immatériels à composante interne qui comprennent des éléments aussi disparates que les brevets, les « concepts », la culture d'entreprise, les modes de fonctionnement ainsi que l'organisation administrative ;
- les actifs immatériels à composante externe qui comprennent des aspects tels que les relations avec les clients et les fournisseurs et, plus généralement, avec ce que l'on qualifie maintenant de parties prenantes, avec toute l'ambiguïté que cela comporte.

2.2. Internationalisation

Selon le Larousse, en économie : stratégie qui conduit les entreprises à se développer à l'échelle internationale, par le biais de filiales, par exemple, afin de tirer parti des avantages offerts par les différents pays.

Apparus au début des années 60 avec les travaux pionniers d'Hymer (1960), les premiers efforts de théorisation de l'internationalisation visaient à comprendre pourquoi et comment les firmes se développaient sur les marchés étrangers, en adoptant une approche principalement économique (Ruzzier *et al.*, 2006).

Modèle Uppsala

L'internationalisation est assimilée à un processus « d'acquisition, intégration et utilisation graduelles des connaissances des marchés et opérations internationales, et d'engagement successif sur les marchés étrangers » (Johanson et Vahlne, 1977, p.23).

Les notions de distance psychique, chaîne d'établissement et apprentissage expérientiel constituent les piliers de l'analyse et confèrent au modèle sa dynamique incrémentale (Bigler et Nyffler, 2006).

Le but du modèle est de décrire le déroulement du processus afin de participer à une meilleure compréhension des éléments conditionnant le développement international de la firme.

Quatre étapes sont présentées :

- activités d'exportation irrégulières et opportunistes
- exportation *via* un agent indépendant
- implantation d'une filiale de vente
- production dans le pays étranger

Intégrant conjointement les problématiques de sélection des marchés et d'expansion dans une optique de minimisation du risque.

Prenant appui sur les travaux de Penrose (1959), Johanson et Vahlne (1977) identifient deux types de connaissances différant par leurs caractéristiques et leurs impacts sur le processus :

- les connaissances dites « objectives », généralement acquises *via* des méthodes classiques de collecte et de transmission d'informations. Elles sont facilement accessibles, transférables d'un marché à l'autre et captées par d'autres entreprises.
- les connaissances expérientielles, spécifiques à un marché et non-transférables à une autre entreprise ou *business unit*. Elles sont source d'avantage concurrentiel et constituent la force motrice du processus d'internationalisation (Johanson et Vahlne, 1977).

Effet réseau du modèle Uppsala

Le modèle d'Uppsala (2009) stipule que l'internationalisation de l'entreprise est motivée par la volonté d'intégrer de nouveaux réseaux d'affaires. Les réseaux d'affaires constituent une source majeure d'informations fiables et pertinentes, permettant à l'entreprise d'identifier et de saisir de nouvelles opportunités ainsi que de développer des relations de confiance à long terme avec des partenaires étrangers.

Dans ces conditions, la non-appartenance à un réseau est perçue comme un handicap pour la firme souhaitant se développer à l'international (Johanson et Vahlne, 2009).

Les similarités existantes entre certains marchés et l'émergence de blocs culturels régionaux permettent à l'entreprise de transférer les connaissances expérientielles précédemment

acquises pour pénétrer un nouveau marché, participant ainsi à diminuer l'impact de la distance psychique sur la sélection des marchés et modes d'entrée.

Born Global

Les entreprises à internationalisation précoce et rapide (EIRP) illustrent la complexification des stratégies d'internationalisation depuis l'établissement des premiers modèles processuels. Depuis la fin des années 1980, de nombreuses organisations s'internationalisent massivement dès leur création. Apparu pour la première fois dans les travaux de Rennie (1993), le terme « *born global* » fait référence aux entreprises « *ayant commencé à exporter, en moyenne, seulement deux ans après leur création et réalisant 76 % de leur chiffre d'affaires à l'exportation* » (Rennie, 1993, p.46). Knight et Cavusgil (2004, p.124) décrivent les *born global* comme étant des « *entreprises qui, dès [leur] création ou presque, cherchent à atteindre une performance internationale supérieure depuis l'utilisation de ressources fondées sur la connaissance jusqu'à la vente de produits dans plusieurs pays* ». Oviatt et McDougall (1994) sont les premiers auteurs à introduire le terme « *international new venture* » (ou INV) faisant référence aux entreprises qui, « *dès leur création, tendent à obtenir un avantage compétitif significatif de l'utilisation de ressources et de la vente de produits dans plusieurs pays* ».

2. Accroche

« *Entrepreneurs, vous voulez aller vous faire voir ailleurs ?* » Si toutes les entreprises n'ont pas vocation à se développer à l'international, il y a tout de même 4 conditions incontournables à remplir pour s'assurer une internationalisation pérenne dont le fait de disposer de compétences humaines spécifiques (capacités linguistiques, connaissance des marchés internationaux).¹

Garnier-Thiebaut, firme vosgienne créée en 1833 et spécialisée dans le linge de maison haut de gamme, était au creux de la vague au milieu des années 1990 au plus fort de la crise du textile. En misant sur l'international (marchés nord-américains, moyen-orientaux, asiatiques, européens du Sud), qui pèse aujourd'hui 45% de son chiffre d'affaires (contre 5% il y a vingt ans), elle a pu revenir dans le peloton de tête, en évoluant vers une culture de la qualité et en élargissant son offre.

Après Lyon, sa ville d'origine, le pâtissier chocolatier Sébastien Bouillet a conquis le Japon : Tokyo, Osaka, Yokohama et bientôt Nagoya... Un marché complexe qui l'a obligé à se renouveler...

Actualité sur le coronavirus avec la relocalisation envisagée de certaines firmes notamment dans le secteur de la santé (Sanofi) → quid des compétences à transformer...

3. Contexte

Les mutations de l'environnement exposent désormais les entreprises à des forces différentes, souvent contradictoires, les incitant à repenser l'organisation de leurs activités à l'international (Milliot et Tournois, 2009). Les grands groupes français ne sont pas les seuls à réussir à l'international : nombre d'entreprises moyennes ou intermédiaires y investissent avec succès. Un relais de croissance qui doit être préparé. De nombreuses start-up technologiques font du monde leur jardin. A peine créées, elles se lancent à l'international pour toucher des marchés plus vastes.

Cette stratégie nécessite de repenser l'organisation et de redéfinir les compétences à activer.

→ Distinguer les organisations : TPE, start-ups, PME, ETI, Grands groupes.

¹ « *Vaincre la peur de l'international. Les PME à la conquête du monde* » de Bpifrance Le Lab, 2017.

4. Problématisation

Quelles sont les compétences à mobiliser pour s'internationaliser ?

Comment l'internationalisation transforme-t-elle les compétences ?

Quelle différence y a-t-il entre la gestion des compétences dans le pays d'accueil et dans le pays d'origine ?

L'internationalisation est-elle source de destruction ou de création de compétences ?

Quelle adaptation des compétences dans le cadre d'une internationalisation ?

Quel est l'impact de l'internationalisation sur les compétences ?

Comment/dans quelle mesure les compétences peuvent-elles accompagner l'internationalisation ?

5. Articulation

- Un plan classique de type A \leftrightarrow B :
 - L'internationalisation transforme les compétences de l'organisation ;
 - Les compétences amènent à une internationalisation de l'organisation ;
- Un plan mettant en exergue le caractère ambivalent des compétences en contexte d'internationalisation :
 - Les compétences peuvent freiner l'internationalisation ;
 - Les compétences constituent un levier d'internationalisation.
- Un plan par type d'organisation :
 - Les compétences à mobiliser lors d'une internationalisation dès la création
 - Les compétences à mobiliser lors d'une internationalisation d'organisations matures

6. Exemple de plan

1. L'internationalisation dès la création et les compétences à exploiter

1.1. Des compétences entrepreneuriales...

- *Born global*, profil de l'entrepreneur/compétences entrepreneuriales, "New ventures" (Oviatt et McDougall, 1994). Certaines entreprises sont internationales dès leur création ou leurs premières années de démarrage (Etrillard, 2004 ; 2006 ; McDougall et Oviatt, 1994 ; 2000 ; Torrès, 2004) → transformation/remise en question des modèles traditionnels.
- Spécificités : réseaux présents à l'international (effet réseau UPPSALA), entrepreneurs généralement qualifiés, organisation innovante.
- Enjeux de l'accompagnement entrepreneurial à l'international (rôle CCI, Bpifrance...)
- D'autres auteurs (Gemser et al., 2004 ; Coviello et Munro, 1997) ajoutent que l'internationalisation peut émerger à la suite de comportements influencés par une multitude de relations sociales et des réseaux de contacts dans le processus d'internationalisation. Gemser et al. (2004), par exemple, distinguent entre deux formes possibles de l'internationalisation : en « cavalier seul » ou en coopération.
- Exemple : Ennesys et la Chine (start-up La technologie développée par Ennesys permet de transformer les déchets des particuliers en eau propre et en énergie grâce à l'utilisation de microalgues.)

1.2. ...aux compétences managériales

- Développement de l'activité → capacité à recruter, à déléguer, à animer une équipe et à repenser les propres compétences de l'entrepreneur, celles de son équipe et *in fine* celles de son organisation...

- Enjeux du management et transformation du rôle de l'entrepreneur : prise en compte de la dimension culturelle dans un contexte d'internationalisation (management inter-culturel (Hofstede...)).
- Galindo 2017 montre les spécificités du management dans une start-up et sa transformation lorsqu'elle est en phase de croissance.
- Exemple : Ennesys : nécessité de former car le savoir-faire est français mais en co-construisant de nouvelles compétences avec les locaux.

2. L'internationalisation d'organisations matures et les compétences à faire évoluer

2.1. De l'exportation...

- Modèle UPPSALA : internationalisation progressive. Il faut revenir sur les quatre étapes du modèle en faisant un focus sur les deux premières.
- On fait avec les compétences existantes et celles-ci amènent à envisager l'internationalisation (déclencheur) où la stratégie précède les compétences et conduit à repenser les compétences au niveau individuel, collectif, organisationnel et même inter-organisationnel.
- Exemple de la PME SOLATRAG : vente en Tunisie, puis contrat de sous-traitance pour fabriquer un escalier en métal → mais problème de qualité et de compétences donc on repense la stratégie.

2.2. ...à la délocalisation

- Dans un contexte de délocalisation : les compétences existantes deviennent-elles obsolètes, comment les transformer, les faire évoluer ? Le candidat doit se poser ces questions !
- Exemple : Airbus, Dyson
C'est à Shenzhen, ville située dans le sud de la Chine (Silicon Valley du pays), qu'Airbus a choisi d'implanter son pôle d'innovation ACIC : signature d'un accord-cadre de coopération avec Invest Shenzhen pour établir un partenariat stratégique à long terme en vue d'accélérer l'innovation et de façonner l'avenir de l'aviation.
On peut aussi délocaliser pour obtenir de nouvelles compétences !
Les délocalisations s'accroissent dans l'aéronautique pour baisser les coûts ou apporter des compensations aux pays acheteurs d'avions. Sous la pression des avionneurs, sous-traitants et équipementiers renforcent leur implantation dans les pays à bas coût. En trois ans, Latécoère a ouvert des usines au Maroc, en Bulgarie et en Inde, Figeac Aero au Maroc, au Mexique et bientôt en Chine, Nexteam Group et Le Piston Français au Maroc, etc. → les compétences doivent être repensées en s'alignant à la stratégie.
- Les compétences sur le territoire d'origine peuvent freiner la délocalisation : les compétences sont susceptibles de constituer une source d'avantage concurrentiel (RBV) permettant d'éviter une délocalisation.
- La relocalisation nécessite de repenser les compétences au niveau individuel, collectif, organisationnel voire inter-organisationnel (Gallego et Mahé de Boislandelle, 2011).
- Exemple : Rossignol, Atol, sous-traitants aéronautiques...

Bibliographie

- Dietrich, A., Gilbert, P. et Pigeyre, F. (2008), *Management des compétences : enjeux, modèles et perspectives*, Paris : Dunod.
- Flück, C. (2015), *Gestion et management des compétences : projets, démarches et outils*, Paris : Gereso.
- Retour, D., Picq, T. et Defélix, C. (2009), *Gestion des compétences : nouvelles relations, nouvelles dimensions*, Paris : Vuibert.

- Jean-Yves Prax (2012), Le manuel du Knowledge Management, Dunod.
- Yvon Pesqueux. Management de la connaissance : un modèle organisationnel ?. Comptabilité et Connaissances, 2005, France.
- Soulaïmane Laghzaoui (2009), Internationalisation des PME : apports d'une analyse en termes de ressources et compétences, « Management & Avenir » 2009/2 n° 22.
- Emmanuel Métais, Philippe Véry et Pierre-Guy Hourquet, « Paradigme éclectique, modèle Uppsala... Quoi de neuf pour analyser les décisions et modes d'investissement à l'international ? », revue Management international, volume 15, numéro 1, automne, 2010.
- Gallego V., Mahé De Boislandelle H. (2011), Délocalisation et relocalisation en PME, opportunités et risques, Paris, Economica.
- <https://www.lesechos.fr/pme-regions/actualite-pme/la-sous-traitance-aeronautique-forcee-de-se-delocaliser-1000603>
- <https://actu-aero.fr/2017/11/17/le-pole-dinnovation-airbus-en-chine-setablit-a-shenzhen/>
- <https://www.lesechos.fr/industrie-services/conso-distribution/dyson-delocalise-son-siege-social-a-singapour-870437>
- https://www.lemonde.fr/economie/article/2020/02/25/penuries-de-medicaments-sanofi-veut-creer-un-leader-des-principes-actifs-pharmaceutiques_6030742_3234.html

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

Sujet : « Quelle place pour le juge dans la vie des affaires ? »

1. Les résultats de la session 2020

Nombre de copies : 196	
Distribution des notes	
Moyenne	4,62
Note la plus élevée	17
Note la plus basse	0,5
Ecart-type	
Répartition des notes	
Inférieures à 5	117 (59,7 %)
Comprises entre 5 et moins de 10	58 (29,6 %)
Comprise entre 10 et moins de 14	17 (8,7 %)
Egales ou supérieures à 14	4 (2 %)

Malgré la baisse du nombre de candidats au concours, le nombre de copies en droit progresse légèrement : 196 contre 186 en 2019. Le nombre de copies reste inférieur à celui de la session 2018 (209) et comparable aux sessions 2017 (194) et 2016 (193).

La note moyenne obtenue par les candidats est à nouveau en baisse cette année et s'établit à 4,62. Il s'agit de la moyenne la plus basse de ces dernières sessions : 4,83 (2019) – 5,13 (2018) – 5,59 (2017) – 4,87 (2016) – 5,66 (2015) – 5,32 (2014) – 6,01 (2013) – 5,54 (2012).

Les copies jugées satisfaisantes (note de 10 à moins de 14) ou très satisfaisantes (14 et plus) représentent seulement 10,7 % de l'ensemble.

La proportion de copies comprises entre 5 et moins de 10 (29,6 %, soit 58 copies) diminue par rapport à la session 2019 (37,1 %). Les copies de ces candidats présentent des lacunes ou grandes approximations soit dans la maîtrise méthodologique de la dissertation, soit dans la compréhension du sujet, ou encore dans la maîtrise des concepts juridiques mobilisés.

Enfin, la grande majorité des copies (près de 60 %) obtiennent une note inférieure à 5. Elles révèlent chez les candidats des lacunes voire de graves lacunes dans plusieurs des trois points cités précédemment.

2. Le sujet

2.1- Présentation du sujet

Pour traiter le sujet, sept documents étaient à la disposition des candidats. Ces documents constituent des pistes permettant d'orienter le sujet ou d'en avoir une lecture suffisamment large. Toutefois, le recours aux seuls documents est insuffisant pour répondre à l'exercice. Les candidats doivent avant tout mobiliser leurs connaissances juridiques se rapportant au sujet, dans le cadre d'un développement construit autour d'une problématique. Une approche transversale du sujet est attendue, apte à démontrer la maîtrise par les candidats des éléments généraux du droit et du droit des affaires.

Document 1 : J. Allard et A. Van Waeyenberge, « de la bouche à l'oreille ? quelques réflexions autour du dialogue des juges et de la montée en puissance de la fonction de juger », revue *interdisciplinaire d'études juridiques*, volume 61(2). Cet extrait d'article illustre la place importante du juge dans la régulation des relations sociales. Ce constat s'appuie sur 3 facteurs : le développement du droit dans de nombreux domaines (juridisation des relations sociales), un recours accru au juge (judiciarisation des rapports sociaux), et l'autonomisation du juge avec notamment le rôle des juges supranationaux.

Document 2 : Article 1195 du Code civil. Cet article, issu de la réforme du droit des obligations de 2016, illustre le renforcement du pouvoir du juge dans les relations contractuelles, il peut fixer lui-même, invité à cela par l'une des parties, les conditions de poursuite de l'exécution du contrat. Cet article permet également de mettre en avant le rôle du juge dans la création du droit (origine jurisprudentielle de la théorie de l'imprévision).

Document 3 : Cass. Soc. 4 mai 2017, n° 15-28.185. Cet arrêt permet d'illustrer le contour des prérogatives du juge en matière de licenciement économique. Le juge contrôle le caractère sérieux du motif économique du licenciement, apprécie l'adéquation entre la situation économique de l'entreprise et les mesures envisagées, mais il ne peut pas se substituer au chef d'entreprise sur les choix effectués (ici la définition des postes de travail).

Document 4 : Florian Batard, Manuela Grévy, « securitas omnia corrumpit », RDT 2017.663 (extraits). Cet article est relatif à l'introduction en droit du travail d'un barème encadrant les indemnités prud'homales en cas de licenciement (2017). Il illustre une réduction du pouvoir du juge à qui s'impose ce barème et qui perd ainsi son rôle traditionnel d'appréciation du préjudice subi par les parties, pour un rôle d'enregistrement de l'acquiescement d'une somme.

Document 5 : Article L642-5 du code de commerce. Cet article traite de la mise en place d'un plan de cession lors de la liquidation d'une entreprise. Il illustre le rôle que peut avoir le juge comme acteur de la vie des affaires, ici dans le cadre des entreprises en difficulté.

Document 6 : Article L153-1 du code de commerce. Cet article traite des adaptations de la procédure que le juge peut décider afin de garantir le secret des affaires. Il permet d'illustrer le caractère protecteur du juge qui assure le bon déroulement de la vie des affaires.

Document 7 : Cass. Civ 3. 6 octobre 2016. Cet arrêt illustre la possibilité pour les parties à un contrat de limiter les cas de recours au juge ; ici par l'introduction d'une clause de médiation obligatoire. La médiation constitue un mode alternatif de règlement des différends (MARD).

2.2- Analyse du sujet

Le sujet – *quelle place pour le juge dans la vie des affaires ?* – posé de façon interrogative invite les candidats à questionner le degré d'intervention du juge et les incidences potentielles sur le déroulement de la vie des affaires. Ils doivent construire leur démonstration à partir de leurs connaissances personnelles et en s'appuyant sur les pistes suggérées dans les documents à leur disposition.

L'introduction permet de poser le cadre du sujet en précisant notamment le rôle du juge et le contenu de la fonction de juger dans nos sociétés. Le document 1 apporte quelques éléments en ce sens.

Malgré les tendances à une rationalisation du recours à la justice, dans nos démocraties le rôle du juge est essentiel. Le pouvoir judiciaire, aux côtés du pouvoir législatif et du pouvoir exécutif, fait partie intégrante du socle de fonctionnement de notre société. Il contribue ainsi à la régulation des relations entre les personnes. Le juge est l'organe indépendant (séparation des pouvoirs) qui tranche les litiges et dit le droit. La reconnaissance de juridictions internationales renforce le pouvoir du juge, notamment sur les autres pouvoirs au niveau national. Le juge doit appliquer la loi et ne peut pas refuser de juger (cf. notion de déni de justice). Le juge a également un rôle d'interprétation du droit nécessaire à sa bonne application (cf. Ripert le juge est le législateur des cas particuliers). Les domaines appréhendés par le droit sont vastes (voir document 1), et il convient de circonscrire le sujet au juge judiciaire.

Par ailleurs, il convient de souligner que le droit de recourir au juge pour les justiciables est un droit fondamental reconnu au niveau national et au niveau supranational (voir notamment art 6 de la convention européenne des droits de l'homme).

La vie des affaires peut s'entendre comme l'ensemble des interactions dans les différentes composantes de l'activité économique. Elles se caractérisent par des nœuds de contrats impliquant les personnes aussi bien au sein des entreprises que dans les relations entre entreprises. Dans une économie capitaliste, la vie des affaires implique une autonomie des acteurs et s'appuie sur des principes juridiques comme la liberté d'entreprendre ou encore la liberté contractuelle.

Comme les autres pans de la vie en société, les relations juridiques de la vie des affaires sont génératrices de différends. Cela légitime l'intervention du juge dans son rôle traditionnel de règlement des litiges. La complexification de la vie économique, l'extension des domaines appréhendés par le droit (juridisation) et le recours accru au juge (judiciarisation) amènent à s'interroger, au-delà de son rôle traditionnel, sur la place du juge comme acteur de la vie des affaires. Dans de nombreux domaines, l'action du juge a une incidence sur la vie des affaires et peut avoir une influence sur le comportement des acteurs économiques. A cette tendance, répondent la nécessité de définir un cadre à l'action du juge et la détermination par les acteurs de moyens pour limiter ou contraindre la place du juge dans la vie des affaires.

Dans un premier temps, il est possible de montrer comment le juge s'immisce dans la vie des affaires. En partant du rôle traditionnel d'interprétation des conventions qui lui sont soumises lors d'un litige (recherche de la commune intention des parties), on peut observer que le juge intervient dans la relation contractuelle. Il se fait notamment créateur de droit et impacte ainsi la vie des acteurs économiques. Il s'agit ici d'analyser l'impact de la jurisprudence qui est à

l'origine de plusieurs théories reconnues et consacrées comme l'abus de droit ou encore l'enrichissement sans cause. Les décisions des juges ont permis de dessiner les contours de notions comme la bonne foi, ou encore de découvrir des obligations nouvelles (obligation d'information, obligation de sécurité) qui ont des incidences sur le comportement des acteurs de la vie des affaires. Ce rôle régulateur du juge répond souvent à un objectif de protection (illustration possible en droit du travail avec la protection du salarié, rôle du juge dans la requalification des contrats). Ce rôle actif et protecteur dans la relation contractuelle peut également être illustré par la piste suggérée par le document 2 et la reconnaissance du pouvoir du juge face à l'imprévision en 2016.

Au-delà d'une fonction protectrice du juge, il est possible d'analyser en quoi le juge a une place d'acteur dans la vie de l'entreprise. Il est possible d'envisager la situation de l'entreprise *in bonis* dans laquelle les interventions du juge sont nombreuses. En droit des sociétés, le juge a le pouvoir de désigner, de contrôler, de révoquer, de dissoudre... comme c'est le cas par exemple lors d'une mésentente entre associés. Le document 6 permet d'illustrer le rôle actif du juge dans la préservation du secret des affaires au cours d'une instance. Il convient également d'aborder, comme le suggérait le document 5, la place du juge comme acteur dans le cadre de l'entreprise en difficulté (du droit d'alerte à la détermination d'un plan de continuation ou de cession d'activité lors d'un redressement ou d'une liquidation judiciaire).

Dans un second temps, il est possible de démontrer en quoi la place du juge dans la vie des affaires est remise en cause. Les interventions du juge sont parfois bridées, son pouvoir d'appréciation est parfois encadré (appréciation du motif économique, appréciation dans certains cas de la cause réelle et sérieuse du licenciement). Une illustration récente peut être tirée du document 4 et concerne la mise en place d'un barème encadrant le montant des indemnités de licenciement sans cause réelle et sérieuse. L'application de ce barème, encore controversée, vient contraindre le rôle du juge dans son appréciation du préjudice subi.

L'analyse peut se poursuivre en étudiant les situations dans lesquelles on assiste à une tendance à l'éviction du juge dans la vie des affaires. Le recours au juge peut en effet être limité par exemple par la réduction de certains délais de prescription. Les parties à un contrat peuvent aussi rendre inutile le recours au juge par le jeu de clauses adaptées (clause pénale, clause résolutoire...). Les parties peuvent aussi initier des actes extrajudiciaires (voir par exemple articles 1223 ou 1226 du Code civil) et reléguer le rôle du juge à un contrôle de validité a posteriori. On peut aussi évoquer la procédure de rupture transactionnelle en droit du travail. Enfin, le document 7 incitait à aborder les alternatives à la saisine du juge que constituent les modes alternatifs de règlement des différends (MARD). Au-delà de la seule médiation évoquée dans le document, il est possible d'évoquer la variété des MARD (négociation, médiation, conciliation, arbitrage...) et la tendance de leur développement dans le règlement des litiges que ce soit dans le cadre d'une procédure (conseil de prud'hommes, recours au juge des contentieux de la protection...) ou à l'initiative des parties (clause compromissoire entre autres).

3. Le traitement du sujet par les candidats

3.1- Commentaires sur le fond

Comme lors des sessions précédentes, la commission déplore le faible nombre de bonnes copies. Ces dernières parviennent, dès l'introduction, à poser un cadre pertinent au sujet en s'appuyant sur des références historiques, philosophiques, jurisprudentielles ou d'actualité pertinentes. Les définitions des termes du sujet sont construites et intégrées dans le discours global qui mène de manière fluide à une problématique adaptée. Dans leurs développements, ces bonnes copies s'appuient sur toutes les branches du droit, révélant l'ampleur des connaissances de leurs auteurs, leur maîtrise des concepts juridiques et leur capacité critique.

Par contraste, la majorité des copies révèlent des lacunes importantes et sont donc très en-deçà des attendus pour cette épreuve d'agrégation. De très nombreux candidats ne maîtrisent pas les concepts juridiques de base, 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.

L'effort de problématisation est souvent réduit, voire proche du néant, et ne permet pas de révéler la capacité des candidats à interroger le sujet. De nombreuses copies n'ont de ce fait pas répondu au sujet en se limitant à lister certaines situations dans lesquelles le juge intervient. Il n'y a pas de distinction établie entre l'état du droit et des procédures et la place du juge dans la vie des affaires.

L'utilisation du dossier documentaire par les candidats de cette session est à nouveau trop limitative. Si quasiment tous font l'effort d'utiliser les documents, ce n'est en général pas au service d'une argumentation plus large visant à répondre au sujet. De nombreux candidats organisent en effet leur plan dans l'objectif d'une répartition équilibrée des différents documents. Souvent, les développements associés se limitent à de la paraphrase ou de la recopie des documents et n'introduisent pas une étude plus large de la question. A titre d'exemple, le document 7 est souvent vaguement synthétisé par les candidats qui l'ont compris, alors que sa présence dans le dossier a pour objectif d'inciter à des développements plus approfondis autour des MARD et autour de la possibilité par les parties à un contrat de limiter le recours au juge. Le résumé maladroit de l'affaire entre la SCI Bordeaux-Bonnac et la société Casapizza France n'a aucun intérêt pour le traitement du sujet. Par ailleurs, l'utilisation faite par les candidats des décisions de justice du dossier documentaire permet de s'interroger sur leur réelle capacité à lire et comprendre un arrêt de la Cour de Cassation. Il s'agit pourtant d'une compétence essentielle pour un candidat prétendant vouloir enseigner le droit.

3.2- Commentaires sur la forme

Une majorité de copies présentent formellement une introduction et des développements structurés dans un plan. Trop souvent toutefois, les candidats n'ont pas su construire et exprimer une réelle problématique qui constitue pourtant l'objet même de l'épreuve de dissertation, et se sont contentés de distiller le contenu des documents dans le plan retenu.

Il convient de rappeler que l'épreuve n'est pas une note de synthèse des documents. De trop nombreuses copies se contentent pourtant de proposer une simple paraphrase des documents (du moins quand le document a été compris).

Il paraît difficile de ne pas mentionner les fautes d'orthographe, de grammaire et de syntaxe qui déparent certaines copies.

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 ». D'autres copies se limitent à des développements trop succincts de 3 à 4 pages (parfois en sautant des lignes). Il paraît utile de rappeler que le concours de l'agrégation vise à recruter des professeurs de haut niveau à l'exemplarité irréprochable.

4. Evolution de l'épreuve et conseils aux candidats

4.1- Evolution de l'épreuve

L'attention des futurs candidats est attirée sur l'évolution de l'épreuve de composition à partir d'un dossier issu d'un arrêté du 20 janvier 2020 (NOR : MENH1934527A). Désormais, tous les candidats devront composer sur la partie « économie » et sur la partie « droit » du sujet. La répartition entre les deux parties sera équilibrée dans le cadre de l'épreuve de 5 heures : chaque partie nécessitera un traitement de 2h30.

Le traitement de la partie juridique du sujet consistera à répondre à une série de 2 à 4 questions qui s'inscrivent dans une thématique commune. Pour répondre à ces questions les candidats s'appuieront sur un dossier documentaire mais également et surtout sur leurs connaissances personnelles. Le seul contenu des documents ne sera 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 permettra l'évaluation de plusieurs compétences :

- La maîtrise de connaissances relatives aux éléments généraux du droit et au droit des affaires : des questions directes amèneront les candidats à répondre de manière précise à une interrogation dans le cadre d'une branche spécifique du droit général ou du droit des affaires. La réponse apportée s'inscrira dans le cadre de la thématique générale du sujet. L'objectif est de vérifier la capacité des candidats à mobiliser et exposer de façon synthétique et complète l'état du droit sur une question précise.
- La capacité d'analyser une documentation juridique : les candidats seront 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 sera utilement complétée par des connaissances personnelles. L'analyse d'une décision de justice nécessitera 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. 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.
- La capacité à construire un raisonnement structuré : les candidats seront 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 devra 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.

4.2- Conseils aux candidats

Certains conseils délivrés lors des sessions précédentes restent pertinents dans le cadre de la nouvelle épreuve. L'attention des candidats est attirée sur la nécessité de maîtriser les concepts juridiques élémentaires 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 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. 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'arrêtés 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 pas un traitement satisfaisant du sujet.

Dans le nouveau format de l'épreuve, la partie juridique comptera 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 (+/- 50 % de la note totale de la partie droit). Les candidats devront veiller à y consacrer un temps suffisant (un investissement aux alentours de 1h15 minutes paraît adapté pour traiter convenablement cette question).

4.3- Exemple de sujet 0, basé sur le sujet de la session 2020

Composition portant sur les éléments généraux du droit et le droit des affaires

A partir de vos connaissances personnelles et en vous appuyant sur les éléments du dossier documentaire, vous répondrez aux questions suivantes :

Question 1 : Comment le juge appréhende-t-il les clauses abusives ?

Question 2 : A partir de l'analyse de l'arrêt du 4 mai 2017 (document 2), indiquez le sens de la décision de la Cour de cassation et précisez quels sont les pouvoirs du juge en matière de licenciement économique ?

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

Dans quelle mesure la liberté contractuelle peut-elle contraindre l'action du juge ?

Document 1

Article 1195 Code civil

Si un changement de circonstances imprévisible lors de la conclusion du contrat rend l'exécution excessivement onéreuse pour une partie qui n'avait pas accepté d'en assumer le risque, celle-ci peut demander une renégociation du contrat à son cocontractant. Elle continue à exécuter ses obligations durant la renégociation.

En cas de refus ou d'échec de la renégociation, les parties peuvent convenir de la résolution du contrat, à la date et aux conditions qu'elles déterminent, ou demander d'un commun accord au juge de procéder à son adaptation. A défaut d'accord dans un délai raisonnable, le juge peut, à la demande d'une partie, réviser le contrat ou y mettre fin, à la date et aux conditions qu'il fixe.

Document 2

Cass. soc., 4 mai 2017, pourvoi no 15-28.185

LA COUR DE CASSATION, CHAMBRE SOCIALE, a rendu l'arrêt suivant :

Sur le moyen unique :

Vu l'article L. 1233-4 du code du travail ;

Attendu, selon l'arrêt attaqué, que Mme X..., épouse Y..., a été engagée le 24 août 1981 par l'association de gestion et de développement du centre de formation d'apprentis de La Noue en qualité de standardiste sténo-dactylographe ; qu'en décembre 2012, la direction a présenté au comité d'entreprise un projet de réorganisation des emplois entraînant la suppression de sept postes et que la salariée a été licenciée pour motif économique par lettre du 7 février 2013 ;

Attendu que pour dire le licenciement dépourvu de cause réelle et sérieuse, l'arrêt retient que l'employeur ne justifie pas avoir envisagé des mesures de formation ou d'adaptation au profit du salarié afin d'assurer son reclassement interne, que si la lettre de licenciement mentionne la suppression de la fonction du poste d'accueil/ standard, il n'apparaît pas qu'une solution alternative au licenciement ait été sérieusement étudiée en recherchant la possibilité d'une modification d'un contrat de travail évoluant vers un temps partiel correspondant aux tâches subsistantes de secrétariat et que faute pour l'employeur de démontrer l'impossibilité absolue de modifier le contrat de travail pour l'adapter aux fonctions restantes de son poste, celui-ci n'établit pas avoir loyalement rempli son obligation de recherche de reclassement ;

Attendu, cependant, que s'il appartient au juge, tenu de contrôler le caractère sérieux du motif économique du licenciement, de vérifier l'adéquation entre la situation économique de l'entreprise et les mesures affectant l'emploi ou le contrat de travail envisagées par l'employeur, il ne peut se substituer à ce dernier quant aux choix qu'il effectue pour faire face à la situation économique de l'entreprise ;

Qu'en se déterminant comme elle l'a fait, par un motif inopérant, et sans rechercher, ainsi qu'elle y était invitée, si l'employeur ne justifiait pas de l'impossibilité de reclasser la salariée en l'absence de postes disponibles la cour d'appel a privé sa décision de base légale ;

PAR CES MOTIFS :

CASSE ET ANNULE, en toutes ses dispositions, l'arrêt rendu le 15 octobre 2015, entre les parties, par la cour d'appel de Dijon ; remet, en conséquence, la cause et les parties dans l'état où elles se trouvaient avant ledit arrêt et, pour être fait droit, les renvoie devant la cour d'appel de Besançon ;

Condamne Mme Y... aux dépens ;

Document 3

Cour de cassation - chambre civile 3 -Audience publique du jeudi 6 octobre 2016

LA COUR DE CASSATION, TROISIÈME CHAMBRE CIVILE, a rendu l'arrêt suivant :

Sur le premier moyen :

Vu l'article 1134 du code civil, dans sa rédaction antérieure à celle issue de l'ordonnance du 20 février 2016 ;

Attendu, selon l'arrêt attaqué (Bordeaux, 10 mars 2015), que, le 27 mars 2008, la SCI Bordeaux-Bonnac a donné à bail à la société Casapizza France un local dépendant d'un centre commercial en cours de construction, le contrat devant prendre effet à la date de livraison au preneur, au minimum trois mois avant l'ouverture au public ; qu'en dépit de plusieurs mises en demeure, la société Casapizza France n'a pas pris possession des locaux ; que la SCI Bordeaux-Bonnac l'a assignée en paiement de l'indemnité d'immobilisation prévue au bail ;

Attendu que, pour déclarer recevable la demande de la société Bordeaux-Bonnac, l'arrêt retient que, s'il est acquis que la clause d'un contrat instituant une procédure de médiation obligatoire et préalable à la saisine du juge, dont la mise en oeuvre suspend jusqu'à son issue le cours de la prescription, constitue une fin de non-recevoir qui s'impose au juge si les parties l'invoquent, il demeure que la régularisation peut intervenir devant la cour d'appel avant qu'elle ne statue, même si la fin de non-recevoir a été retenue par le tribunal ;

Qu'en statuant ainsi, alors que la situation donnant lieu à la fin de non-recevoir tirée du défaut de mise en oeuvre d'une clause contractuelle qui institue une procédure de médiation obligatoire et préalable à la saisine du juge n'est pas susceptible d'être régularisée par la mise en oeuvre de la clause en cours d'instance, la cour d'appel a violé le texte susvisé ;

Et attendu qu'il y a lieu de faire application de l'article 627 du code de procédure civile, la cassation encourue n'impliquant pas qu'il soit à nouveau statué sur le fond ;

PAR CES MOTIFS :

CASSE ET ANNULE, en toutes ses dispositions, l'arrêt rendu le 10 mars 2015, entre les parties, par la cour d'appel de Bordeaux ;

COMPOSITION À PARTIR D'UN DOSSIER PORTANT SUR L'ÉCONOMIESujet : **La fiscalité est-elle le meilleur outil pour la redistribution ?****1. Les résultats de la session 2020**

Nombre de copies : 460	
Distribution des notes	
Moyenne	5.98
Note la plus élevée	19
Note la plus basse	0.5
Écart-type	3.69
Répartition des notes en effectifs	
Inférieures à 5	197
Comprises entre 5 et moins de 10	193
Comprises entre 10 et moins de 14	51
Égales ou supérieures à 14	19

Cette année, 460 candidats ont composé en économie. Ce chiffre est en recul par rapport à 2019 où 512 candidats avaient composé, et reste inférieur à la moyenne des 5 sessions précédentes (524 candidats en moyenne entre 2016 et 2019).

La moyenne des notes s'établit à 5.98, exactement comme en 2019, où on notait une légère progression par rapport aux moyennes des 5 sessions précédentes. L'écart-type est resté stable également par rapport à la session 2019, puisqu'il s'établit à 3.69 cette année contre 3.68 en 2019.

Comme les années antérieures, le jury a utilisé la quasi-totalité des notes possibles puisque les notes attribuées vont de 0.5 à 19/20.

Le nombre de prestations jugées « très satisfaisantes » par le jury (note supérieure à 14/20) est resté stable avec 19 copies contre 20 en 2019. Ces candidats ont démontré qu'ils avaient bien compris les enjeux du sujet, et qu'ils étaient en mesure de les exprimer avec clarté et rigueur. La proportion de très bonnes copies s'est maintenue par rapport à la session précédente (4.1% en 2020 et 3.9% en 2019).

51 candidats ont proposé des prestations « satisfaisantes » (note comprise entre 10 et 14/20). Ils ont manifesté une bonne capacité d'analyse du sujet mais leurs prestations présentaient des maladresses de forme et/ou de fond. On observe une stabilisation de cette catégorie de candidats par rapport à la session 2019, puisqu'ils représentent 11% du total en 2020 (12,5% en 2019 contre 9,1% en 2018, et 6,1% en 2017).

193 candidats ont manifesté des lacunes dans la méthodologie de la dissertation et/ou dans la maîtrise du sujet (Note comprise entre 5 et 10/20). Ils représentent 41.96% du total en 2020 contre 40.4% en 2019 et 39.2% en 2018.

Enfin, 197 candidats ont obtenu une note inférieure ou égale à 5. Cette proportion est assez stable par rapport à la session précédente (42.8% en 2020 contre 43% du total en 2019). Ces copies présentent de graves défaillances dans la connaissance des mécanismes économiques, mais aussi dans leur capacité à construire un plan autour d'une problématique qui interroge le sujet.

2. Le sujet

2.1- Présentation des documents

Les documents 1 et 5 fournissaient des données chiffrées très utiles pour répondre à la question posée. Le document 1 permettait de comparer les inégalités de revenus avant et après impôts et transferts, en France et aux Etats-Unis, sur une période s'étalant entre 1990 et 2015. Il permettait de repérer et quantifier le gain dans le revenu total pour les 50% des plus modestes et la perte dans le revenu total pour les 10% les plus aisés. L'impact redistributif de la fiscalité ainsi identifié pouvait être comparé selon les deux pays, et son évolution dans le temps commentée. Le document 5 fournissait également des données statistiques permettant d'évaluer pour la France l'impact de la redistribution sur les niveaux de vie des plus aisés et des plus modestes. Il permettait en particulier d'identifier l'impact de certains prélèvements obligatoires ou de certaines prestations sociales sur les revenus mensuels des 10% les plus riches et des 10% les plus pauvres.

Les documents 2 et 3 pointaient certains obstacles ou effets pervers liés à la fiscalité. Le document 2 insistait sur les risques de fuite de capitaux liés à un alourdissement de la fiscalité pesant sur les plus riches, ces risques étant dus à la mobilité du capital et des individus. Il rappelait que la fiscalité a des impacts sur les incitations à travailler ou à investir. Le document 3 envisageait la piste de la création d'un cadastre financier mondial des titres financiers pour limiter l'évasion fiscale et lutter contre les paradis fiscaux.

Les documents 4 et 6 incitaient à intégrer dans la réflexion l'approche microéconomique de la fiscalité avec la théorie de l'incidence fiscale et l'approche de la fiscalité optimale. Le document 4 permettait de prendre en considération d'autres outils de la redistribution, avec l'analyse du rôle du salaire minimum en complément des taxes. Le document 6 invitait à réfléchir à la recherche d'une taxation optimale conciliant efficacité et équité, prenant en compte la combinaison d'outils possibles tels que les impôts directs et indirects, et analysant la répartition des pertes liées aux taxes.

2.2- Analyse du sujet

Le sujet était formulé de la façon suivante : « La fiscalité est-elle le meilleur outil pour la redistribution ? »

Ce sujet invitait en premier lieu les candidats à définir les notions clef. La fiscalité ainsi que la redistribution devaient nécessairement être définies dans l'introduction. Les copies plus précises et rigoureuses dans les définitions ont été valorisées. Le jury s'attendait notamment à ce que les candidats distinguent la redistribution verticale de la redistribution horizontale ; et à ce que les différentes formes d'impôts soient mentionnés. Il ressort de la lecture des copies que de nombreux candidats ne maîtrisent pas les concepts de base en politique fiscale, tels

que l'assiette ou la progressivité.

Au-delà des définitions, le sujet se prêtait à une discussion sur la notion de « meilleur outil », ce que peu de candidats ont fait. La formulation du sujet impliquait tout d'abord que la fiscalité n'est pas le seul outil de redistribution. Dès lors, il était pertinent de mentionner les autres outils envisageables, comme les prestations sociales ou le salaire minimum (évoqués dans les documents 4 et 6), et de comparer leur efficacité avec la fiscalité pour atteindre l'objectif de redistribution. Les complémentarités entre ces outils pouvaient aussi être soulignées.

Le fait de s'interroger sur « le meilleur » outil conduit ensuite à envisager les limites et les contraintes de la fiscalité comme outil de redistribution. La question des distorsions induites par la fiscalité méritait d'être mentionnée au stade de l'analyse du sujet. Peu de candidats ont mobilisé dans l'introduction la notion d'efficacité, qui était pourtant centrale dans le traitement du sujet.

3. Le traitement du sujet par les candidats

3.1- Commentaires sur le fond

Analyse des documents

Les documents 1 et 5, fournissant des données empiriques, ont été insuffisamment exploités par de nombreux candidats. A titre d'exemple, la simple reprise du titre du document 5 ne suffisait pas à la démonstration...

Les documents 2 et 3 ont été dans l'ensemble compris et exploités par les candidats.

Trop souvent, les candidats se sont contentés de paraphraser les documents 4 et 6, sans analyse et parfois sans fil conducteur dans la rédaction, ne permettant pas de démontrer une réelle maîtrise des théories citées.

Maîtrise des concepts économiques

La formulation du sujet et le choix des documents devaient amener les candidats à réfléchir, non seulement aux effets redistributifs de la fiscalité et à ses effets pervers en économie ouverte, mais aussi à questionner l'optimalité de la fiscalité et à s'interroger sur les autres outils conduisant à une réduction des inégalités.

De trop nombreuses copies ont présenté l'impact redistributif de la fiscalité sans distinguer par exemple les impôts progressifs des impôts proportionnels ; ou ont relevé le caractère redistributif lié à la progressivité de l'impôt sur le revenu, sans forcément étudier l'effet des transferts sociaux sur la réduction des inégalités. De nombreux économistes, dont les travaux sont internationalement reconnus, ont analysé les différentes formes d'inégalités : il n'était donc pas utile de mobiliser des théoriciens d'autres sciences sociales pour définir ce concept. Un tel choix ne peut que révéler des connaissances lacunaires. Lorsque les candidats évoquent une théorie, ils ne doivent pas se limiter à une allusion : il est recommandé de détailler suffisamment l'argument des théoriciens pour convaincre le jury de leur bonne compréhension des mécanismes économiques. Il convient également de montrer la

pertinence de cet argument pour traiter le sujet.

Beaucoup de copies ont souligné les effets pervers d'une fiscalité alourdie envers les plus aisés, en se fondant essentiellement sur la courbe de Laffer. Les mécanismes associés n'ont pas toujours été compris et les limites de cette théorie sont rarement présentées. Les travaux sur les effets distorsifs de la fiscalité devaient être mobilisés, de même que les théories de la fiscalité optimale. Des développements contemporains concernant les systèmes socio-fiscaux étaient également attendus, avec une analyse ne se limitant pas au cas de la France.

Il était en outre important d'élargir la réflexion et d'envisager les effets redistributifs possibles de certaines politiques publiques en matière d'éducation, de santé, d'accès à l'emploi, ou encore de concurrence.

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.

3.2- Commentaires sur la forme

Sur la qualité de rédaction

Les copies sont parfois rédigées dans un français approximatif. Le jury souhaite rappeler que le concours de l'agrégation vise à recruter des enseignants de haut niveau. Les enseignants ont un devoir d'exemplarité car c'est par eux que les élèves prennent conscience de l'importance de soigner la syntaxe, l'orthographe, la logique de l'argumentation... Il est également souhaitable que les candidats écrivent correctement les noms des économistes qu'ils mentionnent : le jury déplore d'observer un si grand nombre d'erreurs.

Sur la méthodologie de la rédaction

Bien que les rapports de jury des sessions précédentes aient fourni quelques éléments de méthodologie sur la rédaction d'une dissertation, et bien que ses conseils semblent avoir été suivis par les candidats, trop de candidats ne maîtrisent pas cet exercice. Il ne s'agit pas de faire un cours, mais de montrer une capacité d'analyse reliant les termes du sujet en mobilisant des théories, des faits et des mécanismes économiques. Les candidats se sont heurtés à de réelles difficultés pour problématiser le sujet : la problématique est souvent un simple copier-coller du sujet. Un certain nombre de copies, outre leur longueur extrême, se bornent à paraphraser les documents. Certains candidats citent des données sans en préciser l'unité, ou l'année. Le jury rappelle aux candidats que le plan s'articule classiquement en deux parties et deux sous-parties. La problématisation des titres doit être soignée : les titres "à tiroir" séparés par « ... », dans un style journalistique, ne permettent pas au jury de saisir aisément l'articulation retenue et doivent être évités. Enfin, l'intégration de graphiques doit s'inscrire dans la logique du développement (sans oublier de libeller les axes). Les figures doivent être bien comprises et expliquées dans le but de gagner en précision quant à leur analyse.

4. Evolution de l'épreuve et conseils aux candidats

Evolution de l'épreuve

L'attention des candidats est attirée sur l'évolution du programme à compter de la session 2021, ainsi que du format de l'épreuve (nouveau programme consultable sur le site www.devenirenseignant.gouv.fr).

En économie, les candidats disposeront de 2h30 pour répondre à plusieurs questions à partir d'un dossier documentaire qui s'appuiera sur une ou plusieurs des « thématiques complémentaires au niveau master » publiées dans le programme du concours. Plusieurs questions appelleront des réponses directes des candidats alors qu'une question de réflexion nécessitera de conduire un raisonnement structuré.

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

- Aptitude à l'analyse de documents économiques : le candidat sera amené à analyser des graphiques ou tableaux de données chiffrées. Il devra être capable de présenter les concepts économiques mesurés 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 : certaines questions directes peuvent demander au candidat de présenter une notion ou des mécanismes économiques, à laquelle des documents feront 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 fera l'objet d'une attention particulière.
- Capacité à construire un raisonnement structuré : le candidat devra 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 seront 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. Ce travail doit aussi permettre d'identifier les hypothèses et les limites des théories pour être capable de les comparer de façon féconde lors des raisonnements.

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

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

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

Méthodologie pour mener un raisonnement structuré

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

- Débuter par une introduction, qui comporte une accroche, une définition des termes du sujet et une problématisation. L'accroche pourra prendre la forme d'une citation, d'une donnée économique ou financière récente et précise, d'un épisode économique historique.... et permettra de faire émerger le sujet. Les principaux termes (économiques) devront ensuite être définis. A l'issue d'un questionnement sur l'articulation des termes du sujet ou leur interaction, une problématique devra être proposée par les candidats.
- Être structuré. Le développement suivra un plan clair et explicite, traditionnellement organisé en deux parties avec deux sous-parties dans chaque partie. Le raisonnement présentera des arguments économiques s'appuyant sur les mécanismes, théories et données empiriques.

Exemple de sujet 0, basé sur la composition d'économie 2020.

À l'aide de vos **connaissances personnelles** et des **documents**, vous répondrez aux questions suivantes :

Question 1 : en vous appuyant sur le document 1, comparez le niveau et l'évolution des inégalités des revenus en France et aux Etats-Unis.

Question 2 : en vous appuyant sur le document 2, expliquez à quels effets doit s'attendre un Etat qui envisagerait de mettre en place une nouvelle taxe sur la consommation d'un bien.

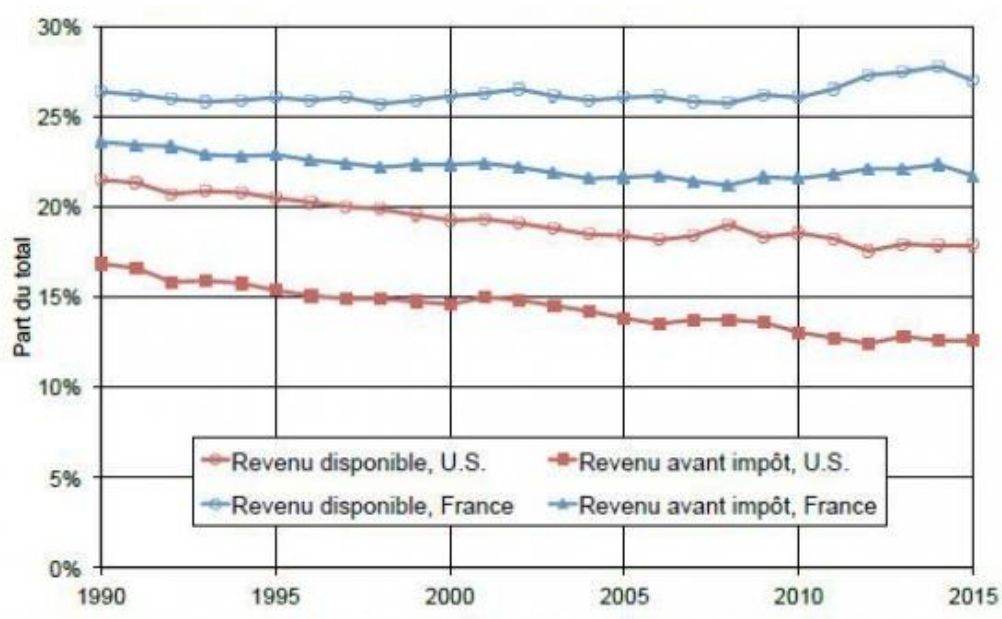
Question 3 : en conduisant un **raisonnement structuré**, vous développerez votre réflexion sur le sujet suivant :

Impôt et justice sociale

DOCUMENTS REMIS AUX CANDIDATS

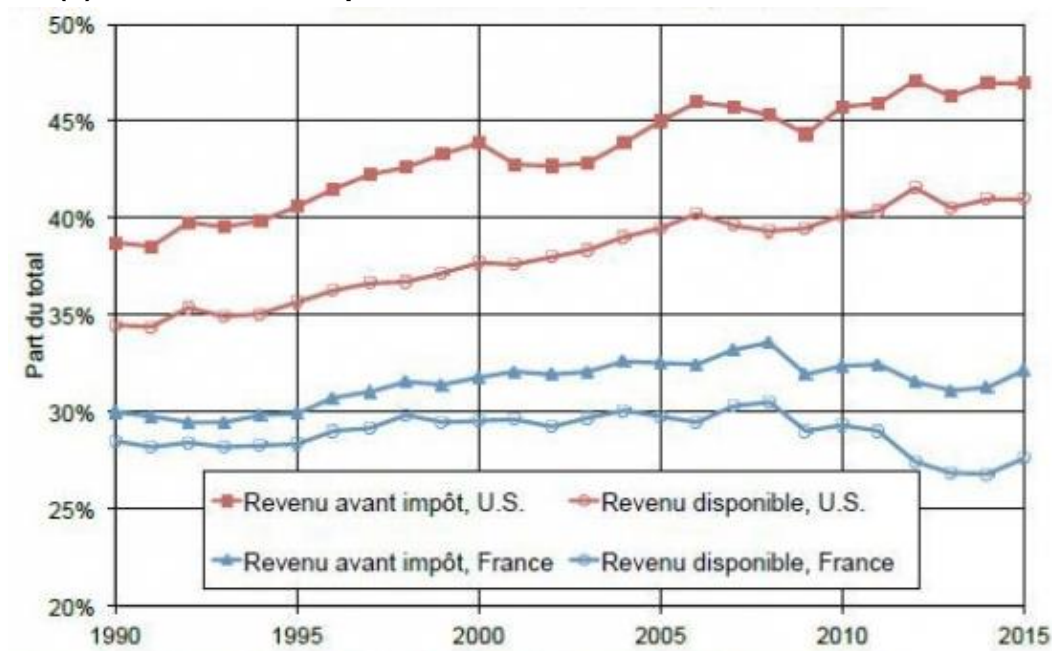
Document 1 : Indicateurs d'inégalité avant et après redistribution fiscale : France vs. Etats-Unis. (1990-2015)

(a) Part des 50% les plus pauvres dans le revenu total



Lecture : En 2015 la part des revenus des 50% des américains les plus pauvres était de 12.5% (du revenu total) avant impôts, et de 18% après impôts et transferts.

Note : distributions du revenu national avant impôt et du revenu disponible au sein de la population adulte. Partage égal des revenus au sein des couples.

(b) Part des 10% les plus riches dans le revenu total

Source : Bozio, Garbinti, Goupille-Lebret, Guillot et Piketty (2018).

Document 2 : Incidence fiscale et fiscalité optimale à l'équilibre

La fiscalité induit en effet un ensemble complexe de changements dans les prix ou les taux de rémunération ; et elle affecte les comportements en matière d'épargne ou d'offre et de demande de travail par exemple. (...) La théorie de l'incidence fiscale a pour but de déterminer « qui paie l'impôt », au-delà des apparences juridiques.

Le modèle de base

L'approche la plus simple de l'incidence fiscale consiste à isoler le marché considéré. Supposons ainsi qu'on crée une taxe sur un certain bien (...). Si les vendeurs répercutent entièrement la taxe sur leurs prix de vente (...) ils ne parviendront pas à écouler toute la quantité de bien qu'ils souhaitent vendre, puisque l'instauration de la taxe réduit la demande. Un nouvel équilibre ne peut donc s'établir que si les vendeurs acceptent de réduire leur prix de vente. (...) Si la demande est très inélastique, (...) les acheteurs supporteront la taxe ; si elle est nettement plus élastique que l'offre, (...) les vendeurs seront les plus affectés. C'est ainsi toujours le côté du marché le plus inélastique qui supporte la plus grande partie du poids de la taxe. Cette analyse permet notamment d'étudier l'effet des cotisations sociales sur un marché du travail équilibré. (...) Les études empiriques suggèrent que l'offre de travail est beaucoup moins élastique que la demande de travail ; les arguments précédents indiquent donc qu'à long terme, le salaire net s'ajuste afin d'absorber parfaitement les variations des taux de cotisations sociales. Les études économétriques confirment généralement cette conclusion. (...)

La taxation optimale

L'étude de la taxation optimale, initiée par Mirrlees, vise à déterminer la combinaison d'impôts qui permet de collecter un niveau de prélèvements obligatoires donné en conciliant au mieux efficacité et équité. Pour ce faire, l'économiste se fixe une « préférence sociale », qui reflète les choix éthiques du gouvernement en matière de redistribution, et cherche à la maximiser. Les agents économiques sont supposés différer par leur productivité. Si celle-ci était observée par le gouvernement, il pourrait mettre en œuvre des transferts forfaitaires qui ne remettraient pas en cause l'optimalité de l'équilibre. En pratique, le gouvernement n'observe que les transactions des agents. L'assiette des impôts est donc constituée par ces transactions, ce qui distord les signaux perçus par les agents et crée des inefficacités économiques qui réduisent le bien-être des ménages. Il s'agit donc de prélever une somme donnée en satisfaisant à des objectifs redistributifs et en minimisant les inefficacités causées par le caractère nécessairement non-forfaitaire des impôts. (...)

Les impôts indirects

Atkinson et Stiglitz ont démontré que sous certaines hypothèses sur la forme des fonctions d'utilité, si l'impôt sur le revenu est choisi de manière optimale, il est inutile de lui adjoindre des impôts différenciés sur les consommations des différents biens : toute somme collectée par une combinaison d'impôt sur le revenu et d'impôts indirects peut l'être de manière plus efficace en n'ayant recours qu'à l'impôt sur le revenu. Ainsi, si l'impôt sur le revenu est choisi de manière optimale, il est inutile d'instaurer une TVA à plusieurs taux (une TVA à taux uniforme serait dans ce modèle équivalente à un impôt proportionnel sur le revenu).

Source : Bernard Salanié. Incidence fiscale et fiscalité optimale à l'équilibre (2009)

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

SUJET : FADER COSMETICS

1. Les résultats de la session 2020

	2019	2020
Nombre de copies	213	189
Distribution des notes		
Moyenne	5.56	7,94
Note la plus élevée	14.1	18,38
Note la plus basse	0.3	1
Écart-type	2.87	3,69
Répartition des notes en %		
Inférieures à 5	98 (46%)	39 (21 %)
Entre 5 et moins de 10	96 (45%)	100 (53 %)
Entre 10 et moins de 14	18 (8.5%)	37 (19 %)
Égales ou supérieures à 14	1(0.5%)	13 (7 %)

Plusieurs constatations à faire cette année :

Le nombre de candidats qui ont composé a baissé de 11% par rapport à 2019.

La moyenne de cette session est supérieure à celle des années précédentes avec un écart-type plus élevé (3,69).

Par rapport à l'année dernière, on peut constater une baisse du nombre de copies inférieures à 5 et une progression significative du nombre de copies évaluées entre 10 et 14.

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

{	21 % de copies dont la note est inférieure à 5
	53 % de copies dont la note est comprise entre 5 et 9,99
	19 % de copies dont la note est comprise entre 10 et 13,99
	7 % de copies dont la note est supérieure à 14

Les candidats ont mieux pris en compte les conseils suggérés dans le rapport de jury de l'année précédente. On constate notamment que l'argumentation s'est davantage appuyée sur des références théoriques en lien avec la réalité du cas.

2. Le sujet

2.1- Présentation du sujet

Le sujet portait sur le cas d'une organisation privée française, acteur majeur du marché mondial de la cosmétique, confrontée à une série de problèmes affectant sa gestion des ressources humaines et sa communication.

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

☛ **le premier dossier consistait :**

- à analyser la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de l'accueil et de l'intégration des personnes en situation de handicap,
- à formuler des propositions d'actions de gestion des ressources humaines en faveur de cette catégorie de personnel, notamment en matière de recrutement et de gestion des carrières.

☛ **le deuxième dossier consistait :**

- à réaliser un diagnostic stratégique RH à partir d'un tableau de bord et à proposer des indicateurs pertinents,
- à caractériser le régime d'égalité professionnelle du groupe en s'appuyant sur un outil théorique.

☛ **le troisième dossier consistait :**

- à rédiger un rapport sur les éléments à prendre en compte pour fédérer les collaborateurs autour d'une culture d'entreprise commune qui optimise le management interculturel des équipes,
- à proposer des dispositifs pour développer une coopération intergénérationnelle efficace entre les collaborateurs.

☛ **le quatrième dossier consistait :**

- à proposer des outils digitaux de GRH,
- à mettre en évidence les limites du processus de formation par la digitalisation,
- à rappeler dans une note de service les droits auxquels peut prétendre chaque collaborateur qui souhaite prendre connaissance de son dossier professionnel numérique au regard du règlement européen général sur la protection des données (RGPD) et de la loi française n° 78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés.

Comme chaque année, 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*). Il convient de rappeler de nouveau que la réussite de cette épreuve nécessite une connaissance de l'ensemble des éléments du programme.

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

- 1. Ressources humaines dans les organisations
 - ☞ **Stratégie et politique des ressources humaines**
 - ☞ **Diagnostic des ressources humaines**
 - Processus relationnels
 - ☞ **Approches théoriques et analyse du travail**
 - ☞ **Pilotage et performance des ressources humaines**
- 2. Gestion administrative dans les organisations
 - Processus administratifs et approche qualité
 - Structures et procédures informationnelles
 - Ordonnancement et gestion du temps
 - ☞ **Organisation du travail et gestion de projets**
 - Modélisation et évaluation des activités administratives
- 3. Gestion des ressources humaines
 - ☞ **Pratiques et dispositifs de gestion des ressources humaines**
 - Politique de rémunération
 - ☞ **Gestion des compétences**
 - ☞ **Formation et gestion des parcours**
 - Conditions de travail
 - Système d'information des ressources humaines
- 4. Communication
 - ☞ **Approches théoriques de la communication**
 - Communication et réseaux
 - Communication interne, communication externe
 - ☞ **Communication interculturelle**
 - ☞ **Conception et mise en œuvre des actions de communication**
- 5. **Éléments juridiques et réglementaires appliqués à la gestion administrative et à la gestion des ressources humaines**

Cette année, les concepts et les outils RH étudiés étaient soit classiques comme ceux de la motivation ou de la GPEC ou soit d'actualité comme la gestion des compétences dans le cadre du management RH de la parité/mixité, des équipes interculturelles et intergénérationnelles.

Les quatre dossiers étaient basés sur une répartition à peu près équivalente du temps et du nombre de points.

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 avec les problèmes posés, la capacité à respecter les règles de forme (note, rapport...), et la qualité rédactionnelle du candidat.

Toutefois, même si un nombre intéressant de candidats a pu s'appuyer sur des champs de connaissances qu'il maîtrisait mieux pour étayer son argumentation, il faut souligner aussi pour certaines copies : l'absence ou la faiblesse des définitions des concepts mobilisés, le manque de références théoriques pertinentes, les carences méthodologiques et la méconnaissance de certains points du programme.

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

DOSSIER 1 : La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences au service de l'accueil et l'intégration des personnes handicapées

Question 1.1 : En vous appuyant sur des courants d'analyse théorique en gestion des ressources humaines, vous présenterez les enjeux de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences. Vous discuterez de l'efficacité de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des compétences du groupe FADER Cosmetics à partir de l'analyse des données chiffrées de la structure du personnel du groupe.

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

- à mobiliser des références théoriques pertinentes pour justifier son analyse,
- à confronter des observations relevées à des connaissances théoriques,
- à repérer les enjeux d'un problème
- à définir les termes essentiels

De nombreux candidats se sont contentés d'une ébauche d'analyse souvent très partielle, sans appui théorique et sans définir la GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences). Il convient donc de rappeler aux candidats qu'ils doivent bien lire les questions pour mesurer ce qui est attendu par les correcteurs. Beaucoup trop de copies ont limité leur analyse soit au seul concept de GPEC en général, soit uniquement à la GPEC au sein du groupe FADER. Or, il s'agissait d'aborder les deux aspects comme l'indiquait la question. En outre, la question nécessitait aussi de discuter l'efficacité de la GPEC du groupe FADER à partir des données quantitatives de la structure du personnel.

Il était donc pertinent de définir la GPEC en s'appuyant sur des connaissances théoriques en la matière pour mettre en évidence les modalités d'actions et les enjeux de la GPEC (gestion de la pyramide des âges, des mobilités professionnelles, anticipation des recrutements, gestion des carrières, accompagner les changements dans l'organisation...). De nombreuses connaissances théoriques étaient mobilisables (approche contingente, approche institutionnelle, théorie de la régulation sociale...). Les correcteurs ont constaté qu'un nombre important de copies ne faisait aucune référence théorique.

Question 1.2 : Vous analyserez les conséquences juridiques de la situation de l'emploi des personnels en situation de handicap dans le groupe FADER Cosmetics.

Question 1.3 : Vous formulerez des propositions d'actions de gestion des ressources humaines en faveur de cette catégorie de personnel, d'une part en matière de recrutement et d'autre part dans le cadre du développement de leur carrière.

Ces questions avaient pour objectif d'amener le candidat à montrer sa capacité :

- à formuler un diagnostic de gestion à partir de données quantitatives (cf. annexes) sur les personnels en situation de handicap,

- à confronter le diagnostic effectué au regard des règles juridiques en la matière,
- à proposer des actions de gestion des ressources humaines en matière de recrutement et de développement des carrières

Le candidat devait être capable de mener un diagnostic complet sur l'emploi des personnes en situation de handicap dans le groupe FADER et pas simplement citer le seul pourcentage global. En présence de tableaux de données chiffrées, dans une phase de diagnostic, il est indispensable de mener une analyse quantitative pertinente portant sur plusieurs critères. En l'occurrence, il était attendu un diagnostic sur le pourcentage global mais aussi en tenant compte du sexe et de la catégorie socioprofessionnelle et du niveau hiérarchique. Le candidat devait ensuite confronter son diagnostic à la loi. Cette question permettait d'évaluer la veille juridique mise en place par le candidat. En effet, la loi n°2018-771 du 5 septembre 2018 *"pour la liberté de choisir son avenir professionnel"* a réformé l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés (OETH). Cette loi, entrée en vigueur le 1er janvier 2020, a conservé le taux d'emploi des personnes en situation de handicap à 6% de l'effectif de l'entreprise (ce que ne respectait pas le groupe FADER) mais a changé les modalités de calculs.

A l'issue de son diagnostic, le candidat devait être capable de proposer des actions concrètes et cohérentes pour les personnes en situation de handicap, en matière de recrutement et de développement de carrière. De nombreuses copies ont fait des propositions très générales en omettant de tenir compte de la situation de handicap du personnel. Il convenait de faire des propositions applicables au sein de l'entreprise comme par exemple le développement des partenariats avec des écoles et des associations spécialisées, l'aménagement du temps de travail, la mise en place d'un correspondant RH dédié au handicap, l'adaptation de l'ergonomie des postes de travail, le développement de l'accès à la formation pour progresser dans la carrière, la mise en place de parcours professionnels réservés pour motiver les personnels, l'utilisation d'outils de recrutement adaptés au handicap (exemple : langage des signes pour les malentendants ...).

Les candidats ont souvent proposé un catalogue très restreint de propositions sans explication. Il convenait de justifier la pertinence des actions préconisées.

DOSSIER 2 : Diagnostic stratégique RH à partir d'un tableau de bord

Question 2.1 : Vous proposerez un indicateur qui figurera dans le tableau de bord RH pour chacun des quatre objectifs RH de l'entreprise FADER Cosmetics. Vous justifierez vos choix.

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

- à sélectionner dans ses connaissances des indicateurs de gestion adaptés à un objectif
- à présenter et à calculer des indicateurs de gestion,
- à justifier le choix d'indicateurs de gestion adaptés à l'objectif donné
- à définir les termes essentiels

En préambule, le candidat devait lister les 4 objectifs RH du groupe FADER pour circonscrire ses réponses : promouvoir l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, intégrer les personnes en situation de handicap, renforcer le management interculturel et le management intergénérationnel des collaborateurs, développer la digitalisation de la gestion des ressources humaines.

Le candidat devait rappeler la définition et les objectifs du tableau de bord des ressources humaines en citant des auteurs de référence sur le sujet. Les propositions d'indicateurs devaient être expliquées, justifiées et calculées. En effet, le candidat devait impérativement justifier de l'intérêt de l'indicateur proposé mais il devait aussi présenter des calculs pertinents pour justifier ses propositions. Cet aspect quantitatif de la question a été très rarement effectué. Il était évident qu'il fallait proposer des indicateurs permettant de générer des statistiques (comme par exemple le pourcentage de promotions internes par sexe, le nombre de recrutement de travailleurs en situation de handicap, le pourcentage de séniors par équipe projet, le taux d'utilisation des outils digitaux...). En outre, de nombreuses copies ont peu traité cette question ou de manière très partielle et limitée. Les correcteurs ont relevé aussi des propositions inadaptées aux objectifs.

Question 2.2 : Sur le tableau de bord du groupe FADER Cosmetics, la direction souhaite prendre en compte l'égalité professionnelle de son personnel. En mettant en œuvre l'outil de management fourni par l'ANACT, vous caractériserez le régime d'égalité professionnelle du groupe FADER Cosmetics France.

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

- à mettre en œuvre un outil de gestion proposé par le sujet en tenant compte des données du cas
- à justifier ses choix
- à définir les termes essentiels

A partir d'un outil proposé par l'ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) et donné en annexe, le candidat devait justifier le régime d'égalité professionnelle du groupe FADER. Cependant, le candidat devait déjà définir les termes de mixité et de parité, éléments clés de l'outil proposé avant d'explicitier son choix. De nombreuses copies ont omis de définir ces termes, ce qui a conduit à des erreurs d'interprétation et à des choix inadaptés à la situation du groupe FADER.

Question 2.3 : Vous proposerez une synthèse des analyses théoriques sur le thème de la motivation.

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

- à rédiger une synthèse sur des éléments théoriques
- à définir les termes essentiels

Cette question permettait d'évaluer les candidats sur la qualité de structuration de leurs idées et sur le degré de connaissances théoriques à partir d'un thème classique : la motivation. Ce type de question permet d'apprécier le niveau et la qualité des éléments théoriques maîtrisés par les candidats. Différents éléments ont été pris en compte par les correcteurs pour appréhender le niveau des candidats : la quantité d'auteurs, la qualité des explications, les définitions proposées de la motivation, la prise en compte d'auteurs de référence (ancien et nouveau). Il convient de souligner qu'il ne suffit pas simplement de citer des références théoriques mais de les insérer dans une réflexion structurée et argumentative. Pour ce type de concours, il n'est pas admissible que les candidats fassent l'impasse sur cette question ou bien que le traitement soit très limité. C'est pourtant ce qui a été constaté par les correcteurs pour un certain nombre de copies. Le concours de l'agrégation nécessite la maîtrise des théories et des auteurs liées à la gestion des ressources humaines. Il s'agit d'un prérequis incontournable.

Dossier 3 : le management interculturel et le management intergénérationnel

Question 3.1 : En prenant appui sur des repères théoriques, vous analyserez, dans un rapport à destination du DRH, les éléments que le groupe FADER Cosmetics doit prendre en compte pour fédérer ses collaborateurs autour d'une culture d'entreprise commune qui optimise le management interculturel des équipes.

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

- à repérer, utiliser, analyser, synthétiser et organiser un ensemble de données
- à mobiliser des références théoriques_pertinentes pour justifier son analyse,
- à respecter les règles de présentation d'un document (le rapport)
- à repérer les enjeux, les risques et les obstacles d'un problème
- à définir les termes essentiels

Cette question devait amener le candidat à définir les termes de culture, culture d'entreprise, management interculturel en préambule de son analyse. Malheureusement, les candidats

n'ont que très peu proposé de définition des termes clés de la question. Il convient de rappeler aux candidats que la définition préalable du concept étudié est pourtant une étape incontournable que tout candidat doit mener pour toutes les questions. Il n'était pas pertinent d'analyser les éléments à prendre en compte sans avoir défini les termes clés de l'analyse.

Cette question a été trop souvent mal traitée par les candidats car elle a été abordée de manière partielle et succincte. Beaucoup de candidats ont aussi mal compris l'objectif de la question. Elle visait à mettre en évidence les éléments à prendre en compte pour fédérer les collaborateurs autour d'une culture d'entreprise commune qui optimiserait le management interculturel des équipes et non à proposer des actions correctrices pour favoriser ce type de management. Il fallait avoir une lecture globale et une approche théorique de la problématique soulevée. En effet, les enjeux des éléments à considérer devaient être classés, structurés, analysés à l'aide de repères théoriques. Il s'agissait de présenter une analyse structurée et pas une simple juxtaposition d'éléments. Pour cela, la grille théorique était indispensable (elle était d'ailleurs mentionnée dans la question...). Il convenait de mobiliser différents auteurs (comme par exemple Schein, Thévenet, Morin, Meier, Saussure, Trompenaars et Hampden, Gudykunst, Mucchielli, Hofstede...) pour argumenter sur certains éléments à prendre en compte. On peut citer par exemple comme éléments importants : la culture de l'entreprise; les différentes couches culturelles d'une organisation, le management et la communication interculturels, la langue, la communication organisationnelle, les différences culturelles et l'analyse des échecs, les compétences interculturelles, les modes de communication, la relation avec les autres, le rapport à la gestion du temps... Une grande majorité de candidats a répondu à cette question sans références théoriques, ce qui a dévalué fortement la consistance des idées proposées. Il convient encore de rappeler au candidat de bien lire les questions pour comprendre ce qui est attendu. Les repères théoriques étaient explicitement demandés pour structurer et argumenter la réponse du candidat. Il faut mentionner aussi que beaucoup de candidat ont ignoré les règles de forme pour la présentation du rapport. La maîtrise des documents administratifs et de gestion des ressources humaines, notamment sur la forme, est un point qui doit être intégré par le candidat. Dans le cas présent, c'était d'autant plus important que la question obligeait le candidat à rédiger un rapport.

3.2 Valoriser la diversité intergénérationnelle, créer de la cohésion, sont des notions au cœur de la politique de ressources humaines du groupe FADER Cosmetics. Vous proposerez au comité stratégique du groupe les dispositifs à mettre en œuvre pour développer une coopération intergénérationnelle efficace entre les collaborateurs.

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

- à proposer des actions concrètes de gestion des ressources humaines
- à définir les termes essentiels
- à argumenter et à justifier des choix

Il convenait en introduction de rappeler notamment les différences principales entre la génération des vétérans, des baby-boomers, de la génération dite X, Y ou Z: De nombreuses copies se sont limitées à un catalogue très restreint de dispositifs en proposant un ou deux outils. Pour argumenter en profondeur, il convenait de proposer un ensemble de dispositifs comme par exemple le tutorat, le mentorat inversé, les équipes de travail mixtes, la mise en place d'une carrière des séniors, la participation à des jurys d'examen ... Ces dispositifs devaient être expliqués et justifiés pour conforter l'argumentation du candidat. Cette question devait permettre au candidat de construire un dispositif opérationnel complet, cohérent avec le cas et concret.

Dossier 4 : la digitalisation des processus RH

4.1 Vous identifierez quatre outils digitaux de GRH qui pourraient être utilisés par le groupe FADER Cosmetics dans le cadre de sa nouvelle politique de formation, puis vous mettrez en évidence les limites du processus de formation par la digitalisation.

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

- à proposer des outils digitaux à mettre en place dans le cadre de la formation
- à définir les termes essentiels liés à la communication digitale
- à présenter de manière argumentée les limites d'un processus
- à mobiliser un cadre théorique pertinent en matière de communication

Le candidat devait proposer une définition de la communication digitale et mettre en évidence les spécificités de ce type de communication par rapport à une communication traditionnelle, dans le cadre du processus RH de formation. La définition devait prendre appui sur une grille théorique. Une fois le sujet délimité, le candidat devait être capable de proposer des outils digitaux utilisés en entreprise dans le cadre de la formation (réseaux sociaux, mooc, e-Learning, application mobile...). Un nombre important de candidat se sont contentés uniquement de lister les outils digitaux sans les définir ni les justifier, ce qui les a pénalisés. Il convenait aussi de mettre en évidence les limites du processus de formation par digitalisation. De nombreuses copies ont limité leur réponse à une question de coût ou de problème technique. Les limites étaient plus larges : déshumanisation de la formation, motivation limitée de l'apprenant, résistance au changement, problème d'illectronisme, contrôle de la réalité de la formation, processus de certification à mettre en place... Cette question a trop souvent été partiellement traitée.

Le programme mentionne clairement la nécessité de maîtriser les théories de base en matière de communication. Comme chaque année, Il est rappelé que les professeurs agrégés seront certainement amenés à intervenir au sein de classe où l'enseignement de la communication est important. Il n'est donc pas pensable d'exclure de son périmètre de révision cette partie du programme. Il est donc inquiétant de constater le très faible nombre de candidats qui ont travaillé cette notion.

4.2 La loi « informatique et liberté » du 6 janvier 1978, modifiée par le Règlement Général sur la Protection des Données, a posé un cadre législatif pour le traitement des données numériques. Afin d'améliorer le système d'information RH du groupe, vous rappellerez dans une note de service (*) à destination des managers de la « zone France » les droits auxquels peut prétendre chaque collaborateur qui souhaite prendre connaissance de son dossier professionnel numérique.

(*) cette note sera émise par la DRH du groupe

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

- à situer le contexte et les enjeux juridiques de la loi du 6 janvier 1978 et du RGPD dans le cadre de la protection des données du personnel

- à restituer avec précisions les droits des collaborateurs vis à vis de l'accès à leur dossier professionnel
- à utiliser des éléments juridiques appliqués à la gestion des ressources humaines
- à respecter les règles de présentation d'un document (la note de service)

Cette question d'actualité nécessitait des connaissances juridiques et la capacité à exploiter des annexes juridiques. De nombreux candidats n'ont pas été en mesure de resituer le contexte juridique de la loi du 6 janvier 1978 et du RGPD (Règlement Général sur la Protection des Données). Ce règlement, transposé en droit français, a établi des règles relatives à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et des règles relatives à la libre circulation de ces données. Il protège les libertés et les droits fondamentaux des personnes physiques, et en particulier leur droit à la protection des données à caractère personnel. Il s'applique au traitement de données à caractère personnel, automatisé en tout ou en partie, ainsi qu'au traitement non automatisé de données à caractère personnel contenues ou appelées à figurer dans un fichier. C'est donc une question importante pour les entreprises qui ont dû se mettre en conformité avec le droit notamment par la nomination d'un délégué à la protection des données (DPO), l'obligation d'assurer la sécurité des données ... Il fallait bien entendu lister les droits des collaborateurs en la matière tels que le droit à rectification, droit d'opposition, droit d'accès, droit de modification, droit de rectification et droit de suppression...La majorité des copies a montré une absence de connaissances juridiques et une incapacité à répondre avec précision à cette question de manière précise et développée. Il faut rappeler au candidat que la préparation au concours nécessite une maîtrise des éléments juridiques appliqués à la gestion des ressources humaines. Il n'est pas possible d'omettre cette partie du programme pour se présenter au concours.

De plus, le candidat devait maîtriser les codes et les règles de forme d'une note de service, ce qui a été rarement effectué dans les copies.

Commentaires généraux

Cette année, la proportion de copies en capacité à proposer une argumentation qui liait les savoirs théoriques et les actions concrètes RH pour résoudre le cas, est en nette progression. De ce fait, les correcteurs ont pu valoriser plus de copies que les années précédentes. Il faut rappeler que c'est un des éléments clés de l'épreuve. Néanmoins, il subsiste encore beaucoup de copies sans aucune référence théorique ou bien mentionnant des références très datées et déconnectées de la réalité du cas proposé. L'épreuve ne consiste pas livrer 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 majeur pour apprécier la qualité et la pertinence de la réponse.

Les propositions des candidats manquent parfois de pragmatisme et dénotent une méconnaissance des pratiques d'entreprise liées au domaine de compétence évalué.

De nombreuses copies présentent des éléments de réponse peu structurés et trop souvent

insuffisamment argumentés. La structuration des réponses est un élément important pour des candidats qui souhaitent à terme exercer le métier de professeur. Or, trop de copies sont délicates à comprendre car l'argumentation dans sa forme ne répond pas à une véritable démonstration. Une copie soignée, tant au niveau de la syntaxe que de l'écriture, est souvent le reflet d'une pédagogie argumentative claire et précise.

Il faut respecter les règles liées à la forme de certains documents. En effet, le rapport, la synthèse, la note de service répondent à des éléments de forme précis qui permettent de mettre en avant la maîtrise des éléments de communication écrite.

3. Conseils aux candidats

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

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

Pour chaque question, le candidat doit impérativement faire un travail de définition préalable. Il doit ensuite rechercher des références théoriques actualisées pour construire et rédiger sa réponse. Le candidat doit mobiliser ces auteurs dans le cadre d'une réflexion structurée. Il ne s'agit pas d'une simple énumération mais d'une véritable argumentation. Le candidat doit montrer qu'il maîtrise les références théoriques du domaine de compétence évalué. L'orthographe des auteurs cités ne doit pas être approximative.

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

Le candidat devra également veiller à la qualité de sa production tant au niveau de l'orthographe, que de la syntaxe et de la calligraphie. 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.

Le candidat doit s'appropriier en profondeur le programme du concours et lire les rapports de jury avec précision pour bien comprendre les attentes du jury.

Le candidat doit veiller à optimiser la gestion du temps de l'épreuve. Il est conseillé de s'entraîner régulièrement dans des situations proches du réel. Un conseil très simple est de s'entraîner à écrire de manière manuscrite en respectant le temps réglementaire de l'épreuve pour apprendre à soigner sa présentation et son écriture. 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

1. Les résultats de la session 2020

Nombre de copies :	2020	2019
Distribution des notes	144 copies	169 copies
Moyenne	6.83	6,21
Note la plus élevée	19.4	18,7
Note la plus basse	0.5	0,1
Écart-type	3.58	3,23
Inférieures à 5	43	60
Comprises entre 5 et moins de 10	75	93
Comprises entre 10 et moins de 14	22	12
Égales ou supérieures à 14	5	3

2. Le sujet

2.1- Présentation du sujet

L'étude de cas de l'option B 2020

Présentation du sujet

Le sujet porte sur un groupe spécialisé dans le le secteur de la restauration et de l'hôtellerie : Groupe KIDORDINE

Le premier dossier portait sur des sujets d'analyse financière et des sujets comptables. Il comportait des questions visant à mettre en exergue les caractéristiques économiques et financières des deux activités du groupe, restauration et hôtellerie et leur complémentarité. Les questions comptables étaient, quant à elles, relatives à la comptabilisation d'un actif produit par l'entreprise (construction d'un hôtel) et à la comptabilisation initiale et à la clôture du portefeuille de titres de la holding.

Le second dossier portait sur les choix d'investissement et de financement du groupe. Il comportait des questions sur l'appréciation économique de deux investissements à travers l'appréciation de leurs risques et de leurs rentabilités respectifs (VAN, TIR, délai de récupération, indice de profitabilité) et après avoir établi le risque économique des deux projets, déterminer le taux d'actualisation à utiliser. Enfin, le dossier proposait l'établissement d'un plan de financement avant de discuter les déterminants des choix de financement.

Le troisième dossier portait sur des calculs de contrôle de gestion. Il comportait des questions visant à analyser la rentabilité des principaux plats servis au restaurant (résultat, seuil de rentabilité), des questions visant à envisager l'opportunité ou pas de la mise en place d'un menu « enfants », des questions relatives au « revenue et yield management ».

2.2- Analyse du sujet

De façon générale, tout sujet nécessite au préalable une lecture très attentive des propos introductifs permettant d'apprécier les enjeux des questions soulevées ensuite dans les différents dossiers et le plus souvent permettant d'apporter des éléments de réponse. En l'espèce, les propos introductifs étaient importants pour apporter des réponses contextualisées dans les dossiers 1 et 2 tout particulièrement.

Le premier dossier nécessitait, d'une part, une bonne maîtrise de l'analyse financière et de ses concepts. Il s'agissait d'analyser l'information sectorielle produite par le groupe Kidordine afin d'apprécier la contribution des deux activités du groupe, restauration et hôtellerie, aux résultats et à la rentabilité du groupe en mettant en exergue leur risque spécifique (économique et financier). D'autre part, le dossier portait sur des questions comptables relatives à la construction d'un hôtel et exigeait une réflexion sur les dépenses activables. Par ailleurs, une troisième partie portait sur l'enregistrement des titres détenus par la holding notamment les cessions de titres et la régularisation des dépréciations à l'inventaire.

Le deuxième dossier comportait deux parties. La première partie avait trait à l'étude de la rentabilité économique de deux projets d'investissement. Dans un premier temps, le candidat était conduit à se questionner sur le risque économique de chaque projet et sur la façon dont il est pris en compte dans l'étude à travers notamment le taux d'actualisation. Puis, pour chacun des projets, il était demandé de calculer les critères financiers habituels (VAN, TIR, DR, IP). Dans un second temps, le candidat devait construire un plan de financement avant de discuter les déterminants du choix d'une structure de financement.

Le troisième dossier comportait une première partie ayant trait à l'étude de la rentabilité de différents plats servis au restaurant à travers le calcul de marge sur coûts variables, de marge sur coûts spécifiques, de résultat, de seuils de rentabilité. Les calculs devaient faire l'objet d'une analyse fine pour conclure quant au choix de plats à servir et pour prendre du recul quant aux paramètres retenus dans les calculs notamment quant à l'affectation des charges indirectes. Dans la seconde partie, les questions portaient sur l'opportunité de lancer un menu « enfants » en termes de résultats attendus ainsi que de risques pris. Les questions portaient sur le calcul du seuil de rentabilité, le levier opérationnel, l'élasticité de la demande, les probabilités d'atteindre le seuil de rentabilité. Enfin, une troisième partie s'intéressait à des démarches plus récentes en contrôle de gestion, revenue et yield management et leur intérêt pour la gestion d'un hôtel.

3. Le traitement du sujet par les candidats

3.1- Commentaires sur le fond

Le premier dossier portait sur l'analyse des comptes consolidés et particulièrement l'analyse sectorielle et comportait des questions comptables.

La question 1 invitait le candidat à se demander en quoi l'information sectorielle intéresse les utilisateurs des états financiers en référence au référentiel comptable propre aux comptes consolidés.

Ensuite, le candidat était invité à faire ressortir les caractéristiques de chacune des activités du groupe en termes de rentabilités et en termes de risques. Le jury déplore que trop de candidats ne maîtrisent pas la distinction importante à faire entre les activités économiques et leur risque, d'une part, et les activités financières et leur propre risque, d'autre part. De ce fait, dans un grand nombre de copies, on constate de grosses lacunes dans les calculs de rentabilité économique et financière. Une fois les calculs posés, trop peu de candidats les ont

analysés en tenant compte des éléments de contextualisation donnés dans l'énoncé permettant d'apporter des aspects qualitatifs complétant les calculs demandés notamment pour apprécier le risque économique de chacune des activités. De nombreuses copies montrent une non maîtrise de concepts clés d'analyse financière tels que la rentabilité, la rentabilité économique et financière, la liquidité, la solvabilité etc...

Le jury était en droit d'attendre dans la question 15 une conclusion que trop peu de candidats ont proposée. Il s'agissait de démontrer la complémentarité des 2 activités : d'une part, la restauration représentant plus de 90% du chiffre d'affaires, dégageant beaucoup de cash permettant le remboursement de la dette, avec des rentabilités certaines mais à court terme et un risque de non renouvellement des concessions fort et, d'autre part, l'hôtellerie dégageant une bonne rentabilité mais une rentabilité économique faible compte tenu des investissements nécessaires, mettant en exergue des perspectives à long terme grâce à de fortes plus-values de cession liées au patrimoine détenu mais induisant un plus fort endettement.

La question 2 invitait le candidat à comptabiliser les dépenses engagées par le groupe pour la construction d'un hôtel s'étalant sur plusieurs années. Le jury déplore la non maîtrise des concepts associés, trop peu de candidats ont su proposer une réponse pertinente pour définir un actif et préciser les dépenses activables de façon obligatoire ou optionnelle. De ce fait, les écritures comptables demandées ne sont maîtrisées que par trop peu de candidats alors que ces notions sont enseignées dans les classes de DCG.

La question 3 invitait le candidat à comptabiliser un certain nombre d'opérations liées aux titres détenus par la holding, des opérations de ventes et les opérations d'inventaire. Bon nombre de candidats ont proposé une classification trop approximative des titres démontrant une non maîtrise de la question, non maîtrise révélée par la suite dans les écritures demandées pourtant enseignées en comptabilité approfondie.

Il est utile de rappeler aux candidats que l'option B comporte, outre la finance et le contrôle de gestion, un contenu de comptabilité approfondie conforme au programme du DCG et du DSCG et également la construction et l'analyse des comptes consolidés comprenant les normes propres à la consolidation. Il est utile de rappeler aux candidats de l'agrégation de considérer que la comptabilité n'est pas qu'une technique, qu'elle est assise sur des concepts et principes qu'il convient de maîtriser pour prendre du recul par rapport à cette technique. Il convient donc de privilégier la réflexion, le raisonnement à l'apprentissage de calculs techniques.

Le second dossier portait sur les choix d'investissement et de financement. La première partie avait trait à l'étude de la rentabilité économique des deux activités du groupe, hôtellerie et restauration avec les calculs traditionnellement proposés en finance tels que la valeur actuelle nette, le taux interne de rentabilité, l'indice de profitabilité, le délai de récupération. Il convenait au préalable d'établir le taux d'actualisation à retenir pour le calcul de la valeur actuelle nette. Malgré la présence d'une annexe donnant des éléments de calcul pour ce taux, trop peu de candidats ont su traiter la question pourtant classique en finance. Le calcul devait être complété par une analyse du risque économique et son appréhension en finance. Il est rappelé qu'un concours d'agrégation nécessite une bonne maîtrise des techniques par le candidat mais doit aller au-delà et le candidat doit faire la démonstration d'une prise de recul sur les outils utilisés ce qui était notamment demandé dans la question 15. Il est vivement conseillé aux candidats de justifier l'ensemble des calculs ce qui s'est avéré souvent insuffisant dans la question 13 lors du calcul des cash-flows dans le cadre de la VAN. Les conclusions des calculs conduits doivent être reliées aux éléments de contexte proposés en introduction de l'étude de cas.

La seconde partie s'intéressait quant à elle au financement du projet d'investissement dans un restaurant autoroutier. Il est regrettable de constater que trop peu de candidats maîtrisent la construction d'un plan de financement pourtant peu complexe dans le cas présent. Par ailleurs, la question 22 invitant à une réflexion sur les déterminants pris en compte par les entreprises pour le choix de leur structure financière n'a été traitée que dans très peu de copies. Il convenait d'apporter une réponse argumentée et structurée en une page développant les considérations prises en compte par les entreprises pour décider de leur politique financière.

Sur l'ensemble du dossier, le jury déplore également la confusion entre la sphère économique (rentabilité et risques économiques) et la sphère financière (rentabilité et risques financiers).

Le troisième dossier portait sur des éléments de contrôle de gestion notamment sur les calculs de coûts, de seuils de rentabilité, d'élasticité. Il est à noter que les outils mobilisés constituent des enseignements de premier cycle en comptabilité analytique (marge sur coût variable, seuil de rentabilité, résultat par produit, marge de sécurité, élasticité). Malgré des calculs ne présentant aucune difficulté particulière, un nombre conséquent de copies ont montré des erreurs grossières. Par ailleurs, il était attendu dans ce dossier à la fois des connaissances techniques sur les outils mobilisés et, également, une prise de recul sur ces outils, sur leur calcul et les choix plus ou moins arbitraires nécessaires pour les mettre en œuvre (tels que la répartition des charges indirectes) et sur les décisions qu'ils invitent à prendre (telles que la priorité donnée sur la fabrication d'un plat donné).

Les questions 25 et 26 permettant la mobilisation de l'outil statistique et de la loi normale n'ont été traitées que par un très petit nombre de candidats alors qu'il s'agit là aussi de connaissances acquises en premier cycle.

De même, les notions de « revenue management » et de « yield management » ont fait l'objet d'explicitations très sommaires dans un très grand nombre de copies démontrant ainsi la non maîtrise des concepts sous-jacents et l'incapacité à les relier au cas d'étude.

3.2- Commentaires sur la forme

L'agrégation recrute des enseignants. Il est important que les candidats n'oublient pas cette évidence. Ils doivent montrer au jury qu'ils sont capables d'appréhender un problème dans ses diverses dimensions afin de l'analyser et de proposer une réponse argumentée et claire. Le traitement de cette épreuve nécessite un respect des conditions de forme, dans la présentation des écritures comptables, dans l'élaboration des tableaux, schémas. La majorité des copies ne respecte pas ces fondamentaux. Beaucoup trop de copies sont raturées et sans justification des calculs. De la même manière, la réponse à certaines questions (exemple : diagnostic financier, choix d'une structure financière) nécessite une structuration logique et progressive organisée autour d'un plan. Les candidats doivent transmettre un savoir de la façon la plus intelligible possible, ce que le jury est en droit d'attendre de candidats qui se destinent à une carrière dans l'enseignement. Notons aussi que les écritures comptables sont parfois présentées sans respecter les conditions de forme requises.

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

4. Conseils aux candidats

Ils sont identiques à ceux des années précédentes. L'agrégation est un concours qui nécessite une préparation rigoureuse. Ainsi les candidats doivent mener une réflexion sur l'intérêt et la pertinence des outils dans le contexte des organisations proposées à leur analyse. Cela suppose qu'ils ne se contentent pas d'une maîtrise à minima et travaillent les connaissances fondamentales de l'ensemble du champ disciplinaire de l'option B : comptabilité, contrôle de gestion et finance sans négliger les aspects fiscaux et mathématiques qui y sont associés, le jury a noté que les calculs de probabilité et d'actualisation ne sont pas maîtrisés par la plupart des candidats. Ils doivent travailler ces matières de manière équilibrée sachant qu'ils ne peuvent faire l'impasse sur l'un des champs. L'actualisation de leurs connaissances par la lecture de revues et d'ouvrages récents est impérative. Si la maîtrise technique est indispensable, elle doit s'accompagner d'une réflexion sur les concepts de base des différentes disciplines. La préparation est celle du marathonien et doit s'inscrire dans la durée. Ainsi l'entraînement sur les sujets des sessions précédentes est indispensable et peut se conjuguer utilement avec un travail à partir des épreuves du DCG et du DCSG.

Lors du déroulement de l'épreuve, le candidat doit commencer par prendre connaissance de l'ensemble des thèmes abordés avant de chercher à répondre aux questions posées. Il doit lire avec grande attention les propos introductifs nécessaires pour bien appréhender les enjeux de l'étude de cas proposé. De plus, il est conseillé de commencer par la partie sur laquelle il est le plus confiant et d'établir ses priorités dans le temps à allouer à chaque dossier. Il n'est pas souhaitable de consacrer la totalité du temps de l'épreuve à une seule partie.

Il devra également veiller à la qualité de sa production tant au niveau de l'orthographe, que de la syntaxe et de la calligraphie. Enfin, un temps de relecture est fortement conseillé.

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

1. Résultats de la session 2020

	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Nombre de candidats	277	281	285	256	256	292	253
Distribution des notes							
Moyenne	7,17	5,93	5,82	5,90	5,63	5,10	5,79
Ecart-type	3,28	3,24	3,49	3,17	3,00		2,9
Note la plus élevée	16,17	14,75	16	15	14	14,5	12
Note la plus basse	0,17	0,25	0,17	0,33	0	0	0
Répartition des notes							
Inférieures à 5	70 (25,27 %)	118 (42%)	131 (45,9%)	96 (37,5%)	122 (47,6%)	39%	37%
Comprises entre 5 et moins de 10	148 (53,43 %)	122 (43,41%)	110 (38,6%)	124 (48,4%)	107 (41,8%)	49%	53%
Comprises entre 10 et moins de 14	51 (18,41 %)	37 (13,16%)	41 (14,39%)	32 (12,5%)	26 (10,2%)	11%	10%
Egales ou supérieures à 14	8 (2,89 %)	4 (1,42%)	3 (1,05%)	4 (1,6%)	1 (0,4%)	1%	0%

Le nombre de candidats présents lors de cette épreuve est resté stable par rapport aux années précédentes : 277 candidats en 2020 contre 281 candidats en 2019. La moyenne des copies se situe à 7,17 avec un écart-type de 3,28. Malgré une nette augmentation de la moyenne, l'étendue des notes est importante : les notes vont de 0,17/20 à 16,17/20. La médiane est très proche de la moyenne à 7,25/20.

Ces indicateurs statistiques mettent en exergue une répartition en forme de cloche avec un véritable pic autour de la note de 7/20 (41 copies entre 7 et 8). Le quartile supérieur se situe à 9,21/20. Les résultats sont globalement meilleurs que les années précédentes, ce qui peut s'expliquer d'une part, par un effort de préparation plus conséquent de l'épreuve et une meilleure considération des attentes du jury et d'autre part, par les caractéristiques du sujet qui proposait un questionnement traditionnel (le marché, la mise en œuvre d'un nouveau mix et l'ouverture d'une franchise) et une partie calculatoire qui s'est avérée largement discriminante.

2. Le sujet

Analyse du cas proposé

Pour l'année 2020, l'étude de cas de l'option C portait sur l'entreprise de restauration rapide, Subway. Le questionnement proposé était articulé en trois parties :

- La première partie portait sur l'analyse du marché, le comportement du consommateur et l'analyse du positionnement de Subway avant la mise en œuvre du nouveau mix.
- La deuxième partie se focalisait sur l'étude de ce nouveau positionnement en proposant une analyse détaillée du nouveau concept de point de vente, de la politique de communication avec un volet digital et de la technique du géofencing.
- La troisième partie incitait les candidats à une réflexion quant à la pertinence d'ouvrir une franchise à Rennes. Une première question portait sur la notion de

franchise et sur la stratégie marketing à adopter. Il était ensuite étudié la faisabilité financière et commerciale avec un calcul de chiffre d'affaires prévisionnel, le seuil de rentabilité et des indicateurs plus poussés comme le besoin en fonds de roulement.

Il est à noter une structure de sujet proche de celle du sujet des sessions précédentes, en particulier dans le questionnement ce qui peut expliquer les évolutions statistiques constatées.

Sans prétendre à l'exhaustivité, des éléments de réponse sont communiqués ci-après pour chacun des trois dossiers.

Dossier 1 : La place de Subway sur le marché de la restauration rapide

Ce premier dossier vise à comprendre les éléments de contexte de l'entreprise Subway (son marché, ses défis sociétaux, l'évolution du comportement du consommateur) pour aboutir à l'appréciation du positionnement de l'enseigne.

1.1. Analyser le marché de la restauration rapide en identifiant les défis sociétaux et les leviers de croissance

Pour analyser le marché de la restauration rapide, trois grandes catégories peuvent structurer l'analyse :

- *La définition du marché*
- *La concurrence*
- *L'environnement*

La définition du marché peut se faire à l'aide des concepts de « marché principal, marché environnant, marché générique, marché support ». Dans le cas présent, cela donne :

- Marché support : L'emballage
- Marché principal : les fast-foods. Il est à noter que les acteurs du marché principal ont une dimension internationale (Subway, McDo, etc.).
- Marchés environnants : la restauration rapide
- Marché générique : L'alimentation et plus particulièrement, le snacking ou l'alimentation mobile

Ce marché est très dynamique et se doit de répondre aux impératifs actuels de mobilité et aux nouveaux modes de vie (consommation hédonique, bien-être dans l'alimentation, lutte contre l'obésité, croissance de la restauration hors foyers et diminution du temps de préparation des repas, notamment).

Pour apprécier ce marché, des indicateurs quantitatifs (nombre d'acteurs, PDM volume, PDM valeur, taux de pénétration, nombre d'actes d'achat, etc.) peuvent être mobilisés. Des indicateurs qualitatifs peuvent permettre d'apprécier les signaux faibles d'évolution du marché. Le sujet donnait des indicateurs chiffrés qui permettaient d'apprécier le marché :

- **Taille du marché : 18,7 milliard d'euros de chiffre d'affaires (2016) pour la restauration rapide, avec un taux de croissance de + 2,5 %**
- 1,2 milliards de burger vendus en France en 2016

Le marché peut être qualifié d'oligopole avec un géant du secteur : McDo avec 1400 restaurants et, derrière, Burger King avec 600 établissements en 2020. Au-delà de ces acteurs principaux, il est à noter que le marché se divise en une série de petits acteurs : Mamie Burger, Big Fernand, Factory & Co, etc...

Plusieurs pistes de développement pouvaient être identifiées à travers les différents documents proposés :

- Montée en gamme (Cojean) (dans certains restaurants, le ticket moyen peut atteindre 28-30 euros)
- Amélioration de l'offre (sans gluten, bio, etc.)
- Enseigne qui mise sur un ingrédient phare
- Enseigne qui fonde leur concept sur une idée internationale

Pour résumer les critères de segmentation (traduction de la lecture du marché par les acteurs), ils tournent principalement autour de :

- L'âge (cœur de cible de la restauration : les jeunes 18-34 ans)
- Les bénéfices recherchés (la mobilité, la rapidité, l'alimentation saine)

La montée du digital dans l'acte d'achat (pré-commande, paiement)

Les forces en présence sur le marché peuvent être appréciées à l'aide du modèle des 5 forces de Porter :

- Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Les trois critères que sont le degré de concentration, les coûts de transfert et le degré de différenciation, permettent de conclure qu'il existe une multitude de fournisseurs (en relation avec la diversité des recettes). Menace faible

- Le pouvoir de négociation des clients : les intermédiaires, le canal de distribution

Le degré de concentration faible (une multitude de clients – consommateurs ou points de vente) et les débouchés incontournables conduisent à dire que les clients ont un pouvoir faible. Menace faible

- Les nouveaux entrants : Menace moyenne

Les franchises sont le seul moyen d'assurer un tel développement. Il est possible qu'un concept plus sain soit davantage apprécié pour un même prix.

- Les produits de substitution

Les sandwicheries, les corners, les bars à pâtes, etc. et l'offre snack des GMS sont autant de produits de substitution.

- Les rivaux actuels : PDRM (deux ou trois fois plus petit que Mc Do). McDo donne le rythme sur le marché du burger.

La menace principale est celle des rivaux actuels et doit conduire les entreprises à construire des relations fortes avec leurs clients tout en limitant l'offre de produits de substitution. Il faut donc que l'offre soit originale. Dans le cas précis, la protection n'est pas envisageable.

⇒ ROLE DE LA MARQUE ET DE L'EXPERIENCE DE CONSOMMATION

L'environnement peut être analysé à l'aide du cadre d'analyse « PESTEL ».

Environnement politique	Lutte contre le gaspillage alimentaire et l'obésité. Plusieurs obligations émanent des recommandations du PNNS.
Environnement économique	Ticket moyen en restauration (tous circuits confondus) : 15 euros Hausse de la fréquentation (+0,4%) et légère augmentation (+0,3 %) de la dépense moyenne Ticket moyen en restauration hors domicile : 5,50 euros
Environnement sociologique	70% des déjeuners sont pris hors foyer (annexe 1) et 13% en restauration rapide Montée du végétarisme, du flexitarisme, du véganisme : les consommateurs sont sensibles à une nourriture plus « healthy »

	Souci de personnalisation des recettes Montée du fast casual Les français se font livrer de plus en plus leur repas (et éventuellement, des repas de qualité). Pour venir en restaurant, il faut proposer une expérience de qualité.
Environnement technologique	Attentes technologiques fortes de la part des consommateurs pour la pré-commande et le paiement en ligne. Attentes fortes pour la génération « Millénials »
Environnement écologique	Réduction du plastique Pression sur la réduction des emballages
Environnement légal	Réduction du plastique Indication sur l'emballage Normes HACCP

Les défis sociétaux sont de deux ordres : le bien-être alimentaire et la digitalisation.

Ce marché est également soumis aux aléas économiques (préoccupation du pouvoir d'achat des consommateurs, taux de chômage, etc.) et à des groupes de pressions. Ainsi, la restauration « fast-food » est souvent décriée comme de la « malbouffe » et les acteurs du marché doivent répondre aux demandes d'amélioration de leurs offres.

1.2. Etudier le comportement du consommateur ainsi que les facteurs explicatifs de celui-ci en restauration rapide.

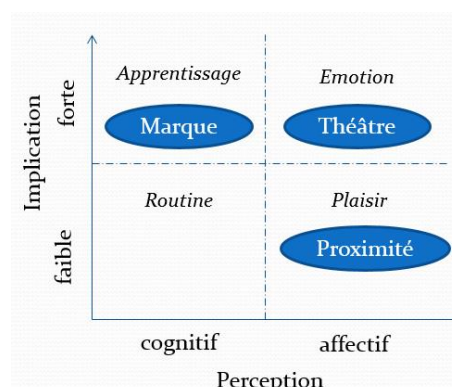
Selon le principe d'incorporation résumé dans la phrase « nous sommes ce que nous mangeons », manger est, certes, un besoin physiologique (besoin primaire au sens de Maslow) mais la consommation alimentaire répond à de nombreuses exigences culturelles, sociologiques, psychologiques, etc. Les sources de valorisation sont donc multiples (valeur utilitaire, sociale, hédonique, spirituelle, etc.).

Les différents protagonistes intervenant dans le processus de décision

- Consommateur du produit : enfants, familles, personnes en situation de mobilité et/ou peu de temps
- Acheteur : adultes, adolescents
- Prescripteurs : les nutritionnistes mettent en garde contre la malbouffe et le hamburger
- Les groupes de référence (montée de la healthy food)
- Les leaders d'opinion
- Les rumeurs

Les bénéfices recherchés lors de l'achat alimentaire : le plaisir, la praticité/rapidité (convenience), la santé, la modernité (cf. le digital)

La matrice de l'implication de Vaughn (1980)



On va retrouver ici également toutes les théories fondées sur :

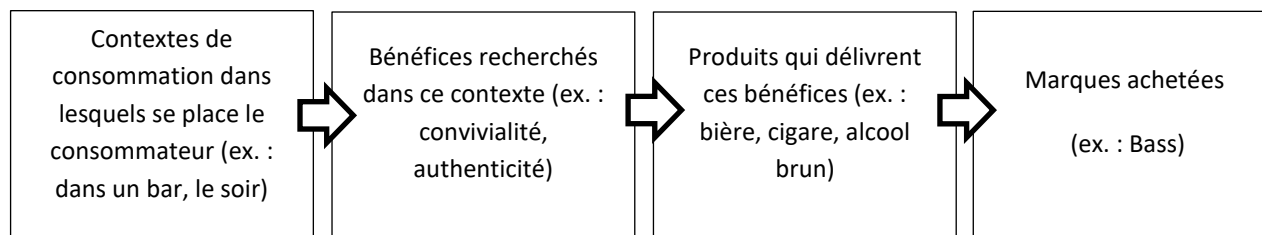
- Les motivations de type structure de Joannis (1965) :
 - l'hédonisme lié au plaisir partagé du repas, aspect gustatif...
 - L'oblation d'achat de l'animal ou de lui acheter des produits plaisir ou l'alimentation par les enfants...

- L'auto expression liée au renvoi social de l'achat de certaines marques, produits...

- Les besoins de type Maslow (1943) :

- Physiologiques : se nourrir
- Sécurité : être en bonne santé.
- Appartenance : mobilité / rapidité / modernité
- Estime : réponse à un mode de vie
- Epanouissement : promouvoir une alimentaire équilibrée, saine et personnalisée.

- Dans une logique causale de la consommation alimentaire, il est également intéressant d'introduire le concept de « contextes de consommation » pour considérer la situation de consommation en mobilité.

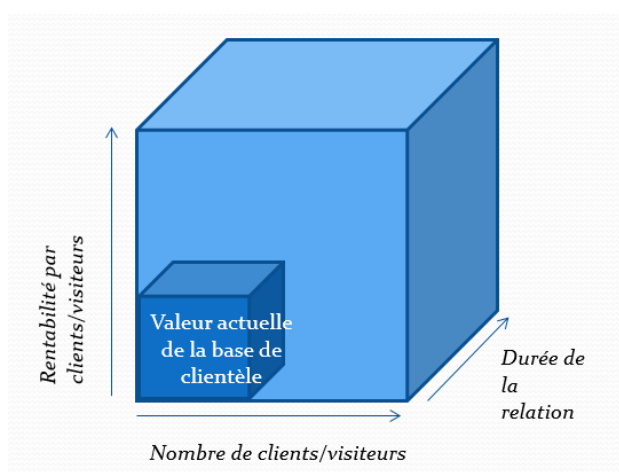


Source : *Marketing de l'agroalimentaire, Environnement, stratégies et plans d'action*, Ph. Aurier et L. Sirieix, Dunod, p. 114

1.3. Présenter une analyse critique du positionnement de Subway sur son marché (jusqu'à 2016).

Le Triangle d'or de Lindon (2006) peut être mobilisé pour décrire le positionnement de l'enseigne Subway avant 2016 :

- Les attentes du public : se régaler, passer un bon moment en famille mais également tenir compte des goûts de chacun, faire attention à l'équilibre alimentaire, rapidité et praticité.
- Les atouts du produit : Une personnalisation du produit phare (hamburger) ; développement des applications pour réserver les repas.
- Positionnement des concurrents : Très nombreux. Il serait pertinent de construire un mapping permettant de comprendre le positionnement des concurrents.



A partir de cette première réflexion, on peut s'interroger sur les voies de développement de Subway à l'aide de la matrice « stratégie 3D ». D'après celle-ci, trois axes de développement peuvent être identifiés :

- Recruter de nouveaux acheteurs
Bien que le marché progresse, augmenter les volumes de vente semble une voie limitée sauf à trouver de nouvelles situations de consommation.
- Améliorer le panier moyen
Tirer profit des bénéfices recherchés par les consommateurs en segmentant l'offre
⇒ Pratique de up-selling, renforcement de l'innovation produit.
- Inscrire la relation dans la durée

Construire des marques « fortes » (relation à la marque)

Multiplier les points de contact (présence digitale)

Ceci justifie la politique de Subway :

- Personnalisation des repas (c'est vous le chef)
- La digitalisation du parcours client (convenience value)

On pourra également trouver un prisme de Kapferer (1988)

En extérieur

- Physique : Produit segmentant adapté à chaque besoin
- Relation : Fidélisation, à l'écoute de l'acheteur et du consommateur
- Reflet : Je suis moderne et cablé. Je décide de mon alimentation

En intérieur

- Personnalité : Je suis à l'écoute de mes envies
- Culture : valeurs utilitaires, praticité, nomadisme, bien-être
- Mentalisation : Consommateur « heureux » (bien-être alimentaire et modernité)

Références (à titre indicatif)

Joannis, H. (1965), De l'étude de motivation à la création publicitaire et à la promotion des ventes, Dunod.

Kapferer, J.-N. (1988), Maîtriser l'image de l'entreprise : le prisme d'identité. Revue Française de Gestion, 71: p. 76-82.

Lendrevie, J., Lévy, J., & Lindon, D. (2006), Mercator, 8 ème édition. Paris: Dunod.

Maslow, A. (1943), A theory of human motivation, The Psychological Review, vol.50, n°4, p.370-396.

Vaughn, R. (1980), How Advertising Works: a Planning Model, Journal of Advertising Research, 20 (October), p. 27-33.

Dossier 2 : La mise en place d'un nouveau mix

L'enseigne Subway a fait évoluer son positionnement. Cette décision stratégique s'est traduite par un ensemble de changements sur les différents éléments du marketing-mix. Dans ce dossier, il s'agissait d'étudier le nouveau concept de point de vente, la communication en se focalisant sur son volet digital et d'étudier le dispositif de géofencing.

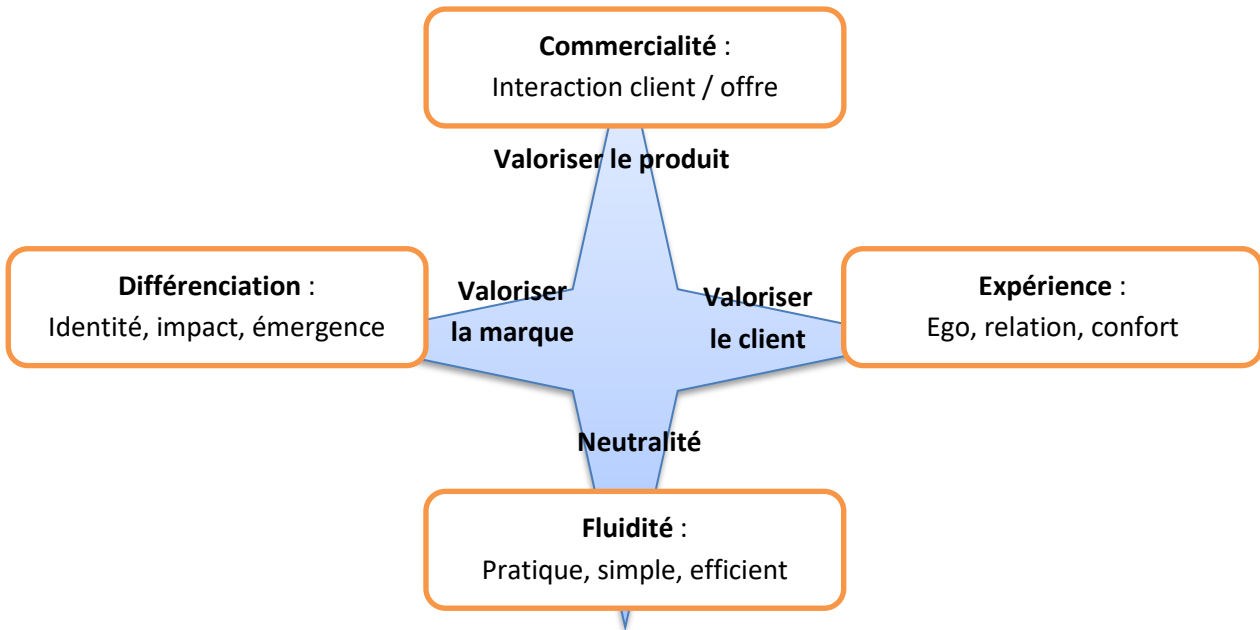
2.1. Développer l'enjeu pour Subway de l'adoption du nouveau concept de point de vente en justifiant les choix effectués par le réseau.

La politique de distribution se définit comme « *distribuer des produits, c'est les amener au bon endroit, en quantité suffisante, avec le choix requis, au bon moment, et avec les services nécessaires à la vente, à leur consommation et, le cas échéant, à leur entretien* » (Mercator).

Définition du point de vente : Lieu de commercialisation de biens et/ou de services

Les principales caractéristiques du point de vente (<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00164832/document>) sont :

- Localisation : les modèles gravitaires expliquent l'attraction (par rapport à un stock). Aujourd'hui, on évolue faire des modèles de flux.
- Assortiment
- Niveau de service
- Ambiance



Source : *Distribution, inventer le commerce de demain*, Pearson, p. 154

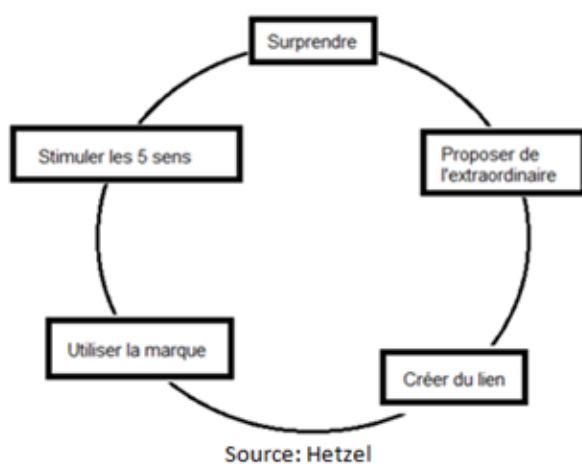
On pourrait imaginer une analyse le point de vente en l'aide des **valeurs de magasinage**.

L'approche de Mathwick, Malhotra et Rigdon (2001), développée dans le domaine de la distribution, définit une valeur esthétique (attrait visuel et distraction), une valeur ludique (escapisme et plaisir), une valeur économique (efficacité et rapport qualité/prix) et une valeur d'excellence. Elle reprend les dimensions présentes dans la conceptualisation d'Holbrook, à l'exception de la valeur sociale. On peut définir ces 4 grandes dimensions en utilisant les travaux de Filser, Plichon et Antéblian-Lambrey (2003) qui ont adapté l'échelle de Mathwick, Malhotra et Rigdon (2001) en France :

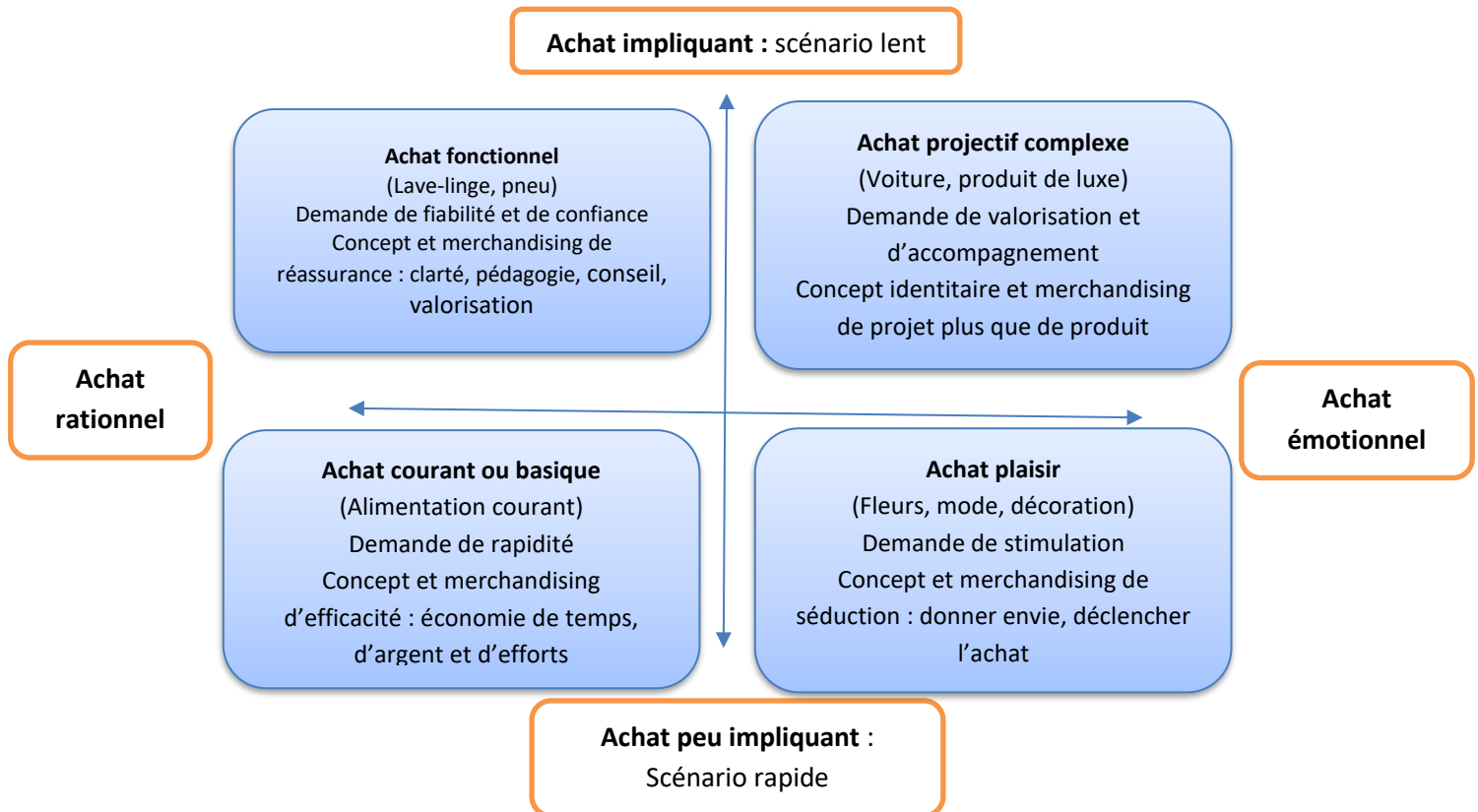
- La valeur ludique « traduit la sensation d'évasion (...), que le chaland éprouve à travers son engagement dans la relation avec le point de vente et son personnel »
- La valeur économique « reflète le rapport entre l'utilité perçue et l'investissement engagé pour fréquenter le point de vente (dépenses, temps, effort) »
- La valeur esthétique « rend compte de la réaction qu'inspire au prospect la fréquentation du magasin à travers la stimulation sensorielle qu'il en retire »
- La valeur d'excellence reflète « une évaluation purement réactive de la supériorité de l'offre de service du détaillant, qui devient une référence à laquelle est confrontée l'offre des concurrents » (Filser, Plichon et Antéblian-Lambrey, 2003, p.7).

Développement de la fonction expérientielle (rôle de la roue)

La roue expérientielle



Le point de vente peut être analysé comme un mode d'accès efficace à l'offre, une mise en valeur des produits/services, un outil de communication pour la marque ainsi qu'un lieu de vie d'expérience pour les clients.



Source : Type de concept marchand selon le type de produit, « Distribution, inventer le commerce de demain », Pearson, p. 154.

Les différents éléments théoriques présentés précédemment peuvent être mobilisés de la manière suivante.

L'achat d'un repas est un achat peu impliquant. La digitalisation du point de vente et l'implantation de drive permettent de renforcer l'efficacité du point de vente et de répondre aux attentes de rapidité du consommateur. Parallèlement, Subway renforce la « demande de stimulation » en proposant des espaces de vente plus grands (100 à 150 m²) et d'améliorer la personnalisation des formules proposées et la proposition de produits sains.

Ceci répond aux attentes observées du consommateur :

- Mobilité
- Naturalité, attention portée aux produits sains
- Personnalisation, individualité

Le cadre de la valeur de magasinage peut également être mobilisé.

Valeur utilitaire, économique : obtenir un repas rapidement, sain

Valeur ludique, hédonique : plaisir de déguster le repas de son choix

Valeur esthétique : lieu agréable, retrouver la chaleur d'un chez-soi à l'extérieur.

Valeur d'excellence : passe essentiellement par une réponse précise à tous les goûts et une personnalisation du repas (composition individuelle)

A ces valeurs, peuvent être ajoutées :

Valeur sociale : interaction avec le vendeur / les autres clients / les personnes qui accompagnent (le point de vente a été revu, proposition de tables aérées, possibilité de passer un moment)

Valeur éthique/spirituelle : il s'agirait pour Subway de s'éloigner par des partenariats aussi bien dans l'élaboration des recettes que l'approvisionnement, de la vision « malbouffe » dont souffre la restauration rapide.

Si on analyse le parcours d'achat du client, la digitalisation intervient en amont (recherche d'informations, anticipation de la commande, etc.) et également en aval (post de selfies, avis de consommateurs en ligne, etc.). En mobilisation la matrice numérique de l'offre, on peut analyser l'apport de la digitalisation comme un potentiel d'automatisation.

La matrice numérique de l'offre

	Produits d'information	Services associés
Offre actuelle (champ d'application d'un avantage de coût)	Potentiel de substitution	Potentiel d'automatisation
Offre nouvelle (champ d'application d'un avantage de différenciation)	Potentiel d'innovation ou de diversification	Potentiel de valorisation

2.2. Présenter et justifier la politique de communication utilisée par l'enseigne Subway.

La matrice de la communication est organisée selon deux critères :

- Le mode de communication. Communication push : envoyée sans avoir été sollicitée ; communication pull : demandée ; communication relayée par les leaders d'opinion ou par le bouche-à-oreille on line ou off line
- La taille des publics cibles. Communication de masse ou one to many ; communication à des petits groupes ou one to few ; communication individualisée ou one-to-one.

Pour décrire le plan de communication employé par Subway, plusieurs annexes peuvent être mobilisées bien qu'aucune ne soit spécialement dédiée à cette question.

Il n'est pas mentionné de mass média.

A l'initiative de la marque, sont à noter la communication sur le lieu de vente, l'affichage urbain et le geofencing

A l'initiative du consommateur, le site internet est le principal outil.

La communication relayée par des influenceurs s'appuie essentiellement sur les relations presse (interview du directeur de Subway) et du bouche-à-oreille.

		Contrôle de la communication par l'entreprise		
		Communication PUSH à l'initiative d'une marque	Communication PULL à l'initiative du consommateur	Communication RELAYÉE par des influenceurs
Taille des publics cibles	One to many	Publicité (mass media) DRTV Spam	Portails Moteurs de recherche UGC, consultations d'avis de consommateurs	Relations presse (générale) Leaders d'opinion publique Sites de recommandations Comparateurs de prix Buzz
	One to few	Publicité (supports ciblés) Communication sur lieu de vente (CLV) ISA Marketing direct (mail, e-mailing) Géomarketing Sponsoring E-pub : bannières et liens	Magasins et e-commerce Sites Web Clics sur bannières et liens Forums Salons	Relations presse (spécialisée) Blogueurs Relations publiques Marketing viral E-communautés
	One to one	Commerciaux Mailing et e-mailing individualisés Centres d'appels (appels sortants) Street marketing Distribution d'échantillons Services consommateurs	Commerciaux Centres d'appels (appels entrants) Services consommateurs, SAV	Prescripteurs (com. push) Préconisateurs BAO (pull ou push)

Source : Publicitor

2.3. Compte tenu de vos analyses précédentes, apprécier le rôle du *géofencing* dans cette politique.

Deux extraits de l'ouvrage « Retailing, management et marketing du commerce », coordonné par Cliquet, Picot-Coupey et Basset (Dunod, 2018).

« Le système de géolocalisation du smartphone permet au retailer de suivre le magasinier, à condition d'obtenir son accord. Les retailers accumulent ainsi de très grandes quantités de données sur chaque client : les méga-données (les big data). Si un client se trouve à proximité d'un magasin, le retailer peut lui envoyer un message incluant par exemple une promotion sur un produit que ce client a l'habitude d'acheter. Le geofencing permet de déterminer la distance en deçà de laquelle tout individu est susceptible de recevoir un message d'alerte, à condition qu'il ait souhaité être ainsi « pisté » afin d'éviter des problèmes de respect de la vie privée. Par ailleurs, l'iPhone X d'Apple intègre un nouveau processeur qui permet d'introduire l'intelligence artificielle qui sert déjà dans des algorithmes d'optimisation publicitaire ou des moteurs de recommandation de produits ». (p. 23)

« La digitalisation de la communication locale

La communication digitale est en fort essor grâce à l'usage du smartphone dans les parcours d'achat et aux possibilités de géolocalisation, parfois couplées avec des bases de données. La géolocalisation permet un ciblage spatial très précis y compris dans les espaces de vente (géolocalisation indoor). Il est en effet possible de définir un périmètre dans lequel les mobinautes qui sont déjà clients ou ont accepté d'être sollicités, vont recevoir un message ou une notification via une application. On parle alors de geofencing (ou géorepérage). Le message peut aussi respecter une logique temporelle, prendre en compte les conditions climatiques ainsi que les habitudes d'achat et centres d'intérêt. Ces actions (app-to-store ou mobile-to-store) génèrent trafic et ventes. Le m-couponing est pratique, puisqu'il suffit que le client le présente en magasin pour que l'offre soit appliquée. La géolocalisation permet aussi de toucher les clients de « flux », c'est-à-dire ceux qui ne viennent pas de leur domicile et ne résident pas dans la zone de chalandise. L'attraction commerciale n'est en effet pas seulement gravitaire, mais s'exerce aussi sur les personnes en situation de mobilité. Si les messages géolocalisés sont plus économiques et écologiques que les ISA, et peuvent susciter une forte réactivité, ils pâtiennent de leur caractère intrusif. » (p. 159)

Annexe 15 :

Ubiquité : la digitalisation remet en cause les questions de temps et d'espace

Intelligence : la digitalisation permet de personnaliser les offres et de prendre des décisions en autonomie

Connectivité : échange avec l'environnement (ici, entre le restaurant et le smartphone du client)

Contrairement à d'autres outils de communication, le géofencing a trois caractéristiques intrinsèques :

- Solliciter le consommateur au bon endroit (c'est-à-dire lorsqu'il se trouve à proximité du restaurant)
- Solliciter le consommateur au bon moment (c'est-à-dire qu'il est alors possible de tenir compte de l'heure). L'exemple donné dans le cas souligne l'importance de l'horaire pour une communication sur le repas hors foyer.
- Solliciter le consommateur à l'aide d'une offre personnalisée (en tenant compte également des habitudes de consommation du consommateur).

Ces trois facteurs (temporel, spatial et personnalisé) sont les atouts de géofencing et rejoignent les caractéristiques des objets connectés évoqués dans l'annexe 15.

Aucun autre outil de communication n'a ces trois caractéristiques simultanément. Par exemple, un mailing peut permettre d'avoir une offre personnalisée mais rien n'assure que le mail sera ouvert à la « bonne » heure. De même, un affichage urbain ou des tracts dans les boîtes aux lettres permettent de cibler les personnes qui se trouvent dans la zone de chalandise du magasin mais ces outils ne seront pas déployés à la bonne heure, ni de manière personnalisée.

La connectivité pose la question de l'intrusivité (l'intrusion perçue) de l'outil. Pour ce faire, l'accord préalable des consommateurs doit avoir été obtenu (conformément à la RGPD). Il faut également veiller à une fréquence non intrusive (et à une variété des propositions commerciales).

Par ailleurs, le coût est fonction du contact « utile ».

Dossier 3 : L'ouverture d'une franchise Subway à Rennes

Ce troisième dossier introduisait une réflexion sur la pertinence (commerciale et financière) d'ouvrir une franchise à Rennes.

1. Détailler l'intérêt stratégique, les contraintes et les obligations respectives du mode de croissance de l'enseigne Subway.

Les formats de distribution peuvent être analysés selon leur degré d'indépendance entre fabricants et détaillants ou mode d'association. En simplifiant, on distingue trois types de commerce :

- Le commerce indépendant (globalement, les petits commerces)
- Le commerce associé
- Le commerce intégré (ou commerce concentré)

Dans le cadre du commerce associé, le commerçant est toujours propriétaire et responsable juridiquement et financièrement de son activité, il contracte des engagements envers une structure externe en échange d'un ensemble de services :

- Marque (notoriété, image, ...)
- Structure d'achat et d'approvisionnement (centrale d'achat, logistique)
- Savoir-faire marketing (concept, études, politique d'offre, merchandising, communication, etc.)
- Soutien financier (assistance au financement, caution auprès des fournisseurs)

Les deux principaux types d'association sont le groupement de commerçants et la franchise.

La franchise est une méthode de collaboration entre une entreprise – le franchiseur - et plusieurs indépendants – les franchisés – pour exploiter une marque, un concept de service ou de distribution.

Les franchisés sont les propriétaires de leurs magasins. Ils restent indépendants mais sont liés par un contrat passé avec le franchiseur. Ce contrat énonce :

- Ce qu'apporte le franchiseur
 - o Le droit d'utiliser une marque et sa signalétique
 - o Le partage d'une expérience et la mise à disposition d'un certain savoir-faire diffusé par des conseillers, des séminaires de formation, voire de véritables écoles internes
 - o Un ensemble de produits, de services ou de technologies
 - o L'exclusivité dans une zone géographique donnée
- Les obligations du franchisé. Elles varient selon les contrats de franchise.
 - o L'apport d'un fonds de commerce et/ou d'un capital
 - o L'achat des produits, en tout ou partie, au franchiseur
 - o La rémunération des services du franchiseur (conseils, publicité nationale, etc.) par un pourcentage du chiffre d'affaires du franchisé
 - o Le respect de la charte de la franchise, etc.

Il existe trois types de franchise : franchise de distribution, franchise de services, franchise industrielle.

Source : Le Mercator

Dans le cas étudié, Subway est une franchise de services. Très fréquent dans l'hôtellerie et la distribution, le franchiseur concède l'exploitation de sa marque et communique son savoir-faire en méthode de gestion, d'exploitation et de service à la clientèle.

Subway a appuyé son développement national (aux Etats-Unis) et à l'international grâce à ce modèle de franchise. L'annexe 16 donne les principaux termes de contrat de franchise entre Subway et ses franchisés.

Pour les franchisés, ils doivent acquérir un pas de porte et avoir les capitaux pour l'investissement initial et l'aménagement du local. Ils doivent des droits d'entrée à hauteur de 10 000 euros, une redevance d'exploitation (8 % du CA) et une redevance publicitaire (4,5 % du CA).

Quant à Subway, il apporte un soutien opérationnel (apport du concept standardisé pour l'aménagement du local, système d'exploitation, recettes, etc.) et des formations.

La question sensible du lieu d'implantation a donné lieu à de vives critiques / débats. Subway ne souhaite plus étendre son réseau de points de vente en France (quasiment 500 points de vente) mais plutôt stabiliser son chiffre d'affaires et la pérennité des franchisés. De plus, Subway incite à ce que les franchisés aient plusieurs franchises (sans doute pour bénéficier d'un effet d'expérience et d'apprentissage).

2. Calculer le chiffre d'affaires potentiel du futur point de vente de Rennes.

D'après le sujet, deux méthodes de calcul sont possibles (annexes 17 et 18).

La première méthode s'appuie sur les zones de chalandise et les IDC

CA potentiel du Subway

	Zone 1	Zone 2	Zone 3
Habitants	50 000	40 000	10 000
Ménages (2,2 habitant par ménage)	22 727	18 182	4 545
Dépenses par an TTC	432	432	432
IDC	1,10	1,00	0,90
Dépenses/zone	10 800 000	7 854 545	1 767 273
Emprise	2,0	1,5	1,0
CA prévisionnel	216 000	117 818	17 673
CA TTC en euros	351 491		
CA HT en euros	319 537		

Dans l'annexe 17, il est dit que le panier moyen 5,50 € TTC et que 64000 tickets sont espérés. Soit 352 000 euros de chiffre d'affaires TTC.

3. A l'aide d'indicateurs pertinents, proposer une étude financière du point de vente. Conclure quant à la pertinence financière et commerciale de l'implantation.

Bilan fonctionnel

Investissements	265 000,00	Capital	120 000,00
Stocks	3 000,00	Emprunt	180 000,00
Banque	35 300,00	Fournisseurs	3 300,00
	303 300,00		303 300,00

Passifs stables 300 000,00 (capital + emprunt)

Actifs stables 265 000,00 (investissements)

FRNG	Passifs stables - actifs stables	35 000,00
BFR	Stocks - Dettes fournisseurs	-300,00
TN	Banque	35 300,00

Le fonds de roulement s'élève à 35000 €, au-delà des 30000 € préconisés par le réseau.
Le besoin en fonds de roulement est nul, ce qui permet de dégager une trésorerie nette positive.

Compte de résultat différentiel et seuil de rentabilité

Chiffre d'affaires	320 000,00	
Charges variables	217 600,00	68%
M/CV	102 400,00	32%
Charges fixes	80 000,00	
Résultat	22 400,00	7%

Seuil de rentabilité	250 000,00
SR volume	50 000

Panier moyen HT	5,00
Panier moyen TTC	5,50
TVA 10 %	

Chiffre d'affaires HT : $64000 \times 5,50 / 1,10 = 320\ 000\ €$

Le seuil de rentabilité se situe à 250 000 €.

La marge de sécurité est donc de $(320\ 000 - 250\ 000) : 70\ 000\ €$

L'indice de sécurité est de 22 % $(70\ 000\ € / 320\ 000\ €)$.

En volume, 50 000 tickets permettent de couvrir les charges (prévisionnel à 64 000).

En termes de date, le seuil de rentabilité est atteint le 15 octobre.

La marge nette est de 7% du chiffre d'affaires et conforme aux estimations du réseau.

En conclusion, les indicateurs, tant liés au bilan qu'au compte de résultat, sont encourageants et permettent d'envisager l'ouverture du point de vente de manière sereine.

3. Remarques d'ordre général et conseils aux candidats

La démarche de résolution d'un cas passe par une exploitation des annexes qui situe la réflexion du candidat dans la dynamique de l'entreprise analysée. À partir d'une compréhension approfondie des annexes et du questionnement, il s'agit de mobiliser les concepts étudiés, les cadres d'analyse et théories du marketing jugés pertinents c'est-à-dire justifier le recours à ce cadre conceptuel ou à cet outil et montrer leurs apports spécifiques pour la compréhension du cas étudié.

La manière dont ces modèles, techniques et méthodes sont mobilisés permet de souligner les qualités pédagogiques du candidat et joue un rôle décisif sur la qualité des réponses.

3.1) Faiblesses récurrentes des copies

A l'image des années précédentes et sans prétendre en établir une liste exhaustive, il est possible d'identifier cinq faiblesses récurrentes des copies qui s'avèrent fortement pénalisées dans la notation.

- Une paraphrase des annexes

Il apparaît inutile de paraphraser les documents fournis : le jury les connaît. En revanche, il s'agit pour les candidats de signaler habilement ce qu'ils ont su en tirer et prouver ainsi leur compréhension du cas.

Pour certaines questions, le jury a déploré des analyses superficielles voire un catalogue de lieux communs. Les réponses sont souvent d'ordre stratégique et opérationnel, nécessitant une prise de distance par rapport aux annexes.

- Une absence de références académiques ou de cadres théoriques.

Cette épreuve vise à s'assurer d'un bon niveau général des connaissances des auteurs, modèles et techniques de la discipline par les candidats qui doivent veiller à l'actualisation de leurs connaissances (notamment, dans le domaine digital).

Le manque de connaissances théoriques envoie un très mauvais signal au jury. Traiter les questions en s'appuyant sur des cadres théoriques solides et pertinents pour le cas fait à l'évidence la différence.

- Une abondance de références académiques ou de cadres théoriques sans réelle mise en valeur

Bien qu'intuitivement, on pourrait supposer que cette situation rassurerait le jury sur les « connaissances du candidat », la surabondance de références académiques n'est pas pour autant un meilleur signal envoyé au jury. En effet, il convient d'être en mesure de mobiliser certaines de ses connaissances (et non, toutes) au service du cas. La théorie doit permettre aux candidats de prendre de la hauteur afin de répondre dans un second temps de manière opérationnelle aux questions posées.

Il est apprécié que les candidats donnent des limites de leurs propositions et/ou des concepts qu'ils mobilisent.

- Une mauvaise articulation entre les références mobilisées et le cas étudié

Trop souvent les recommandations prennent la forme de catalogues de mesures sans cohérence véritable, pas toujours adaptées à l'entreprise, ni détaillées et très rarement budgétées.

- Un manque de pédagogie

Le jury déplore que certaines copies manquent de clarté dans le raisonnement, surtout dans la partie quantitative. Bien souvent, la forme ne sert pas le fond !

3.2) Outils théoriques

Le jury s'intéresse à la mobilisation des outils véritablement pertinents pour le cas étudié et spécifiques à la discipline marketing. Il y a lieu de vérifier et de justifier la pertinence des outils tirés du management stratégique qui sont connus des candidats dans le cadre de l'épreuve de management.

Le jury a fait le constat de réponses présentées sous forme de liste ou d'inventaire relevant assez souvent du simple bon sens mais dépourvues de plan ou de structure. Un certain nombre de copies font étalage d'un nombre d'outils connus ou restitués important. Tous ne sont pas pertinents. Par ailleurs, même si cette démarche renseigne sur les connaissances du

candidat, elle pose deux problèmes : elle brouille l'évaluation de la pertinence de la réponse, et elle est parfois inutilement consommatrice de temps.

Lorsque plusieurs approches ou techniques sont possibles, il convient évidemment de les citer ET de justifier le choix retenu de chacun de ces outils en particulier en montrant la valeur ajoutée de cet outil à la réponse donnée au cas.

De même, dans les outils théoriques utilisés, on peut assez souvent constater l'absence d'organisation des connaissances. Il peut être utile de distinguer des outils structurants (ex POEM), et des outils pour approfondir qui s'intègrent à un endroit de la structure théorique (ex : SCP et triangle d'or de Lindon).

3.3 Analyse et exploitation du sujet

Il est regrettable que certains candidats ne fassent pas une lecture préalable du questionnement du sujet : de ce fait, des réponses se recoupent, sont mal situées dans le sujet et font perdre du temps (c'était particulièrement vrai dans le dossier 1 qui demandait une analyse de la demande puis l'analyse des facteurs explicatifs du comportement).

L'exploitation des annexes est assez souvent imparfaite : les points saillants sont rarement mis en évidence directement et par ailleurs ils ne le sont pas toujours dans l'optique de leur donner du sens, c'est-à-dire d'éclairer une décision ou une préconisation qu'elle soit stratégique ou tactique. Ainsi, on peut dire de certains candidats qu'ils en restent au niveau des données sans passer au stade des informations propres à prendre une décision.

Plus précisément, sont mentionnés ci-après les éléments de réflexion sur chacune des questions de l'étude de cas.

Dans le premier dossier, le principe d'une étude de marché structurée fait défaut à beaucoup de candidats qui sont restés sur une approche globale, sans méthode d'analyse du marché. Très souvent, les leviers de croissance et la notion de défi sociétal ont été éludés.

L'analyse du comportement du consommateur supposait, outre la maîtrise du concept, la mobilisation d'auteurs de référence et des propositions concrètes. Les références mobilisées sont souvent très basiques et font l'impasse sur les facteurs explicatifs qui étaient attendus (par exemple, en mobilisant le paradigme P x O x S).

L'analyse du positionnement de Subway nécessitait une approche précise, étayée par des auteurs mais surtout des outils qui ont souvent manqué (notamment, triangle d'or, mapping).

Avant d'analyser l'enjeu du nouveau point de vente, il convenait de bien en présenter les caractéristiques et les contours. Très peu d'outils d'analyse ont été mobilisés sur cette question.

La politique de communication a été traitée de façon superficielle, avec beaucoup de généralités non spécifiquement appliquées au contexte de Subway et à ses choix.

Le rôle de géofencing ne consistait pas à paraphraser les annexes. Les bonnes copies sont celles qui ont intégré l'analyse de la création de valeur par les choix opérés par l'enseigne.

Les avantages et les inconvénients de la franchise ont été facilement repérés, mais cela ne répondait que partiellement à la problématique.

La question relative au calcul du chiffre d'affaires a été relativement bien traitée, à l'exception des candidats qui ont eu toutefois des difficultés à convertir un prix TTC en prix HT....

L'analyse financière a été rarement complète, avec trop peu d'indicateurs réellement calculés. Il s'agit pourtant de mesurer l'importance d'intégrer des éléments quantitatifs en marketing, mais aussi l'aptitude du candidat à aller au terme de l'ensemble des dossiers qui lui sont confiés dans le cadre de l'épreuve.

3.4) Commentaires sur la forme

De manière générale, la méthodologie de l'étude de cas laisse apparaître un assez bon niveau de préparation des candidats. Mais beaucoup de réponses apparaissent incomplètes, superficielles et non argumentées. Cela explique la part toujours importante des faibles notes. Il est important de souligner qu'à un concours d'enseignant, l'attente de réponses structurées et d'une véritable démonstration de résolution de cas est forte.

La qualité de l'expression écrite et de l'orthographe est variable. Le jury déplore que la présentation des copies soit parfois entachée d'un manque de soin préjudiciable (écriture illisible, tableaux réalisés à la main, manque d'aération, etc.) à la compréhension des réponses apportées et contraire à la rigueur que l'on est en droit d'attendre d'un futur enseignant. L'apport de schémas, de tableaux comparatifs et de matrices est souvent très utile pour structurer l'analyse et renforcer la clarté des copies.

Sur les parties quantitatives, le jury souhaite attirer l'attention sur la manière de présenter les calculs qui est souvent en lien avec la rigueur du raisonnement adopté. Par ailleurs, il est surprenant de constater que certains candidats n'étaient pas équipés de calculatrices !

Bien qu'elles permettent d'apprécier la progression de la réflexion du candidat, les introductions et conclusions ne rapportent pas de points.

Conclusion

La préparation à l'épreuve de marketing implique d'acquérir un bon niveau général de connaissance des auteurs, modèles et techniques de la discipline. Une veille mercatique doit être opérée par les candidats pour actualiser leurs connaissances.

Le jury attend également la maîtrise des aspects techniques liés à la discipline. Il est apprécié que les candidats montrent leurs capacités à prendre du recul en soulignant les limites de leurs propositions et/ou des concepts mobilisés. En effet, il ne faut en aucun cas oublier que les cas proposés posent problème à des experts du domaine et de l'entreprise concernée. Il convient donc d'être pragmatique, de savoir rester humble et contingent dans ses propositions, tout en considérant l'état actuel des connaissances.

Enfin, les candidats à un concours de recrutement d'enseignant se doivent de proposer des réponses structurées et d'apporter une véritable démonstration de leurs compétences pédagogiques.

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

OPTION D : SYSTÈME D'INFORMATION

Sujet : Cas Bernard & Associés

1. Les résultats de la session 2020

Nombre de copies : 23	
Distribution des notes	
Moyenne	9,33
Note la plus élevée	15,84
Note la plus basse	2
Écart-type	3,11
Répartition des notes en effectifs	
Inférieures à 5	1 (4,35%)
Comprises entre 5 et moins de 10	13 (56,52%)
Comprises entre 10 et moins de 14	7 (30,43%)
Égales ou supérieures à 14	2 (8,70%)

Cette année, le nombre d'inscrits reste faible : 23 candidats présents. En 2019, 26 candidats pour 91 inscrits ; en 2018, 46 candidats pour 132 inscrits et en 2017, 52 candidats ont composé pour 138 candidats inscrits. En 2016, le nombre de candidats était de 51 pour 146 candidats inscrits. En 2015, le nombre de candidats qui a composé était de 56 pour 139 inscrits. En 2014, les candidats étaient au nombre de 47. Pour la session 2013, les candidats étaient au nombre de 34 alors que pour les sessions 2012 et 2011, les candidats étaient au nombre de 25, ce qui avait constitué un niveau particulièrement bas pour ces dernières années.

La moyenne 2020 des notes obtenues est de 9,33 montrant une légère hausse par rapport aux deux sessions précédentes.

Session	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Nombre de candidats	23	26	46	52	51	56	47	34	25	25
Moyenne	9,33	8,01	7,92	6,75	7,44	8,39	8,47	9,1	8	8,6
Note de la meilleure copie	15,84	16,08	16,2	16,8	17,6	16,4	15,55	15	15,25	15,20

Note de la plus basse copie	2	1,24	1,4	0,4	1,4	0,4	3	2,5	0,75	1,4
Écart-type	3,11	3,54	3,91	3,8	3,43	4,16	3,5	3,1	3,9	4,1

2. Le sujet

2.1- Présentation du sujet

Le sujet, intitulé « Bernand & Associés » (B&A), présente une société d'huissiers de justice située à Paris, qui a le statut de Société Civile Professionnelle (SCP), emploie 80 salariés et est dirigée par les trois associés d'origine. Cette équipe dirigeante est complétée par deux huissiers de justice salariés, d'une directrice de la qualité et RH (Mme Lebon) et par l'équipe du service informatique. La grande majorité des autres salariés travaille dans le centre d'appel, situé dans les locaux même de l'entreprise. Les principales activités de l'entreprise sont le recouvrement amiable et le recouvrement judiciaire.

Le service informatique de Bernand & Associés est composé de 5 salariés qui s'occupent de toute l'informatique de l'entreprise, du centre d'appel, de l'intranet, etc... et considère être surchargés de travail. L'entreprise est équipée d'un progiciel de gestion de dossier et d'un plateau téléphonique où 70 téléopérateurs travaillent pour obtenir un accord pour un recouvrement amiable. Le *turn over* est important, aux alentours de 25% par an.

L'entreprise B&A subit de plus en plus la concurrence des pays où la main d'oeuvre est moins chère, en particulier pour son centre d'appels. La direction a décidé de lancer un plan stratégique de réduction des coûts, notamment grâce à l'informatisation de l'entreprise et l'acquisition d'un progiciel de SIRH (Système d'Information Ressources Humaines). L'existant est essentiellement manuel : de vieilles applications ou de simples fichiers ont été développés en interne, depuis de nombreuses années.

2.2- Analyse du sujet

Le premier dossier vise à répondre aux interrogations de la direction de B&A quant aux orientations possibles pour le projet de SIRH. L'entreprise doit approfondir les avantages et inconvénients des différentes opportunités. Le premier objectif du dossier est de caractériser un SIRH et de présenter ses principales fonctionnalités (question 1.1) et les bénéfices espérés (question 1.3). Il s'agit de s'interroger sur les avantages et inconvénients du choix de solutions SIRH libre ou propriétaire (question 1.2) et du choix d'un accès en mode SaaS (question 1.4 et 1.5). Enfin, la direction s'interroge sur les indicateurs à mettre en place (question 1.6), et les référentiels pouvant aider à les mettre en place.

Le dossier 2 vise à évaluer la capacité des candidats à concevoir une extension de l'application de gestion des formations en prenant en charge le processus d'inscription des employés. Les candidats sont invités à modéliser les classes participantes puis à coder les méthodes qui permettent l'inscription des salariés puis leur affectation aux formations.

Le dossier 3 s'intéresse à la rémunération des salariés, laquelle est établie selon un processus bien défini. Les candidats sont invités à exploiter la base de données RH pour construire les informations permettant de mener à bien la politique RH de l'entreprise : tableau de correspondances âges / anciennetés ; évaluation des progressions de salaires tardives ou, au contraire, rapides, des salariés.

Le dossier 4 permet aux candidats de s'investir dans le coeur de métier du cabinet d'huissiers B&A puisqu'il s'agit de concevoir un modèle de données pour la gestion des recouvrements amiables. Le choix du cabinet de s'équiper en téléphonie IP amène les candidats à schématiser la nouvelle architecture réseau "tout IP", à recenser les problématiques de sécurité informatique et à proposer des contre-mesures adaptées.

3. Le traitement du sujet par les candidats

3.1- Commentaires sur le fond

Le jury note avec satisfaction que toutes les copies traitent le premier dossier concernant le Management des Systèmes d'Information (MSI), ce qui signifie que l'importance de ces thématiques est prise en compte par les candidats. Par contre, un candidat n'a pas du tout traité les trois dossiers de Management des Technologies de l'information (MTI).

Avant de se lancer dans la rédaction des réponses, une courte introduction générale au cas est appréciée et valorisée. Malgré cette recommandation répétée chaque année, un nombre important de copies n'a pas pris la peine d'introduire et de contextualiser le sujet. Nous rappelons que cette introduction n'est pas qu'un travail de pure forme mais doit aussi aider le candidat à prendre du recul sur le cas en parvenant à dégager un fil conducteur entre tous les dossiers.

Aussi, le jury souhaite rappeler qu'il est impératif de lire très attentivement les consignes afin de répondre avec exactitude aux questions posées et de bien prendre en compte ce qui est demandé afin de ne rien omettre. Des cas de mauvaise lecture des consignes apparaissent de manière récurrente, en particulier lorsqu'une réponse sous forme de tableau synthétique ou de schéma est demandée. Les correcteurs regrettent ainsi de trouver des tableaux sans que les colonnes (entête) soient précisées (question 1.1 par exemple). De même, lorsqu'une note à la direction est demandée, il s'agit de respecter le formalisme d'un tel document (question 2.3 par exemple).

Le jury rappelle qu'il ne s'agit pas de réciter une leçon mais bien de répondre précisément aux questions posées. Ainsi, lorsque la question se décline en plusieurs sous questions, le jury attend une réponse précise à chaque sous question. De même, le jury regrette des réponses non structurées, alors que souvent des sous questions sont posées pour guider la réflexion.

Dans le premier dossier, les interrogations relèvent de deux thématiques principales : les solutions de SIRH et les modalités pratiques de leur mise en place. Pour ces thématiques, les liens avec les théories sont valorisés lorsque ces théories sont mobilisées à bon escient.

La première question (1.1) est subdivisée en deux interrogations. Ces deux questionnements doivent clairement apparaître de façon distincte sur la copie. Il est d'abord demandé aux candidats de définir un SIRH, puis de présenter de façon synthétique les principales fonctionnalités assurées. Une synthèse de ces fonctionnalités par grand thème plutôt qu'une longue liste les énumérant est privilégiée. Les bénéfices espérés de l'implantation d'un SIRH font l'objet de **la question 1.3** et doivent être contextualisés au cas B&A.

Dans la deuxième question (1.2), le jury interroge les arbitrages possibles entre une solution de type propriétaire et libre pour l'application RH à implémenter. Une définition du logiciel libre est attendue. Le jury note que peu de candidats ont répondu à la question relative aux droits attachés au logiciel libre. Dans un troisième point, en fonction des caractéristiques de l'entreprise, il est demandé de proposer la meilleure solution dans le cadre d'une vision stratégique et managériale.

Dans la quatrième question (1.4), il s'agit de présenter ce qu'est le mode Saas. Le jury attendait que les candidats insistent sur les spécificités d'une telle solution, les avantages et les risques pour le SIRH de l'entreprise B&A. La **question 1.5** portait plus spécifiquement sur enjeux sécuritaires du mode Saas.

Enfin, la dernière question (1.6) portait sur la proposition d'indicateurs de performance et de qualité à mettre en place pour le projet de SIRH de l'entreprise B&A. Le jury attendait une description précise des types d'indicateurs et des exemples précis de ces derniers. Le jury regrette que très peu de candidats aient présentés des indicateurs pertinents et définis correctement les référentiels sur lesquels ils pourraient s'appuyer.

Dans le deuxième dossier, la question 2.1 demandait la modélisation du traitement des sessions de formation en prenant en charge l'inscription des participants. Il fallait distinguer les notions de formation et de session de formation, ceci grâce à un lien de composition. Il convenait également de mettre en évidence les inscrits à une formation en les distinguant des participants à une session de formation. La précision et la justesse du formalisme du diagramme de classe étaient naturellement évalués.

La question 2.2 demandait d'écrire les classes suggérées pour gérer l'inscription du personnel aux sessions de formation. Il s'agissait ici de reprendre le modèle proposé dans la question précédente pour en déduire le code des méthodes associées aux classes. Aucun langage informatique précis n'était attendu, un formalisme sous la forme de pseudo code pouvait également convenir.

Dans le troisième dossier, les questions 3.1 à 3.3 sollicitaient la capacité des candidats à manipuler le langage SQL pour produire des informations précises. Dans ce type d'exercice, très habituel, la maîtrise du langage est indispensable. L'exactitude du résultat obtenu est précisément évaluée.

Dans le quatrième et dernier dossier consacré au recouvrement amiable, la question 4.1 demandait aux candidats de produire un modèle de données. Si, le formalisme entité-association est le plus souvent utilisé par les candidats, certaines copies proposent un schéma relationnel, le plus souvent dans sa forme graphique, parfois sans sa forme littérale. Tous ces formalismes ont été pris en compte pour évaluer les copies. Néanmoins, il apparaît évident qu'une représentation graphique facilite la lecture. Les bonnes copies ont élaboré leur modèle autour de l'entité centrale CONTRAT. Venaient ensuite naturellement l'emprunteur, le véhicule, concerné par le contrat, les avenants au contrat, les documents numérisés associés au contrat. La modélisation de l'historique des incidents de paiement et des avenants constituait une relative difficulté que trop peu de candidats ont pu surmonter. De même, la présence d'une entité TIERS spécialisée en EMPRUNTEUR et CAUTION a été très peu observée. Les ordres de mission des intervenants ont également été souvent ignorés ou mal traités.

La question 4.2 invitait à recenser les problématiques de sécurité liées à la mise en place de la téléphonie IP. Les bonnes copies ont organisé leur réponse autour du modèle ACID (Authentication Confidentialité Intégrité Disponibilité) pour catégoriser les risques. Aucune copie n'a identifié le risque de déni de service qui est pourtant le plus immédiatement en lien

avec la téléphonie IP (*Telephony Denial Of Service* - TDOS). Dans les contre-mesures, le cloisonnement des réseaux a été souvent proposé à juste titre. La mise en place d'une stratégie de gestion de la sécurité notamment par une charte des moyens de télécommunication a été très rarement citée.

La question 4.3 demandait de schématiser la nouvelle architecture "tout IP" du cabinet B&A. A défaut d'indications précises dans le sujet, les bonnes copies ont opportunément choisi de proposer un schéma logique de réseau mettant en évidence les principaux composants : postes de travail, commutateur, modem/box WAN (ADSL ou fibre) vers internet, serveur Asterisk, serveur SIP VoIP.

3.2- Commentaires sur la forme

Le jury attire l'attention des candidats sur l'importance de la forme. Le style, la qualité de la rédaction et une attention soutenue doit être portée à l'orthographe et à la syntaxe. Le jury se réserve la possibilité de diminuer la note à ce titre. Il est inadmissible de proposer des copies comportant trop d'erreurs d'orthographe. De même, un effort dans le style doit être fait. 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. Même si le niveau d'expression est globalement convenable, le jury veille tout particulièrement à porter son attention sur ces compétences. 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. La signification des sigles et acronymes doit être précisée.

De plus, des réponses structurées sont attendues et valorisées. Des réponses de type « catalogue », sans structure ni effort de synthèse ne montrent pas les capacités des candidats à s'approprier et maîtriser le sujet. De même, des réponses trop longues qui peuvent s'apparenter à du verbiage, ou même à la recopie de paragraphes entiers du sujet sont à proscrire. Un effort de synthèse est à fournir. Le jury invite les candidats à respecter les consignes données au sein d'une question, à répondre à la question posée de manière concise, en spécifiant uniquement les éléments clés.

4. Conseils aux candidats

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

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

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

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

- des dimensions du management des Systèmes d'Information telles que la gouvernance du système d'information, la stratégie, les problématiques de l'externalisation, la gestion de projet, l'évaluation du système d'information et la prise en compte les 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, ainsi que les technologies liées aux infrastructures en réseau, etc.

Il convient de tenir compte des évolutions majeures du domaine.

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

Le jury tient à attirer l'attention des candidats inscrits dans l'option Système d'information sur l'importance qu'ont les épreuves de management et d'économie ou 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 par rapport aux enjeux et défis des systèmes d'information dans le monde contemporain.

OPTION E : PRODUCTION DE SERVICES (TRANSPORT ET LOGISTIQUE)

Sujet : Cas « Fabrice Transports et Meyer Logistique »

1. Les résultats

Nombre de copies : 16	
Distribution des notes	
Moyenne	5,26
Note la plus élevée	9,37
Note la plus basse	2,87
Écart-type	1,53
Répartition des notes en effectifs	
Inférieures à 5	10 (62,5%)
Comprises entre 5 et moins de 10	6 (37,5%)
Comprises entre 10 et moins de 14	0
Égales ou supérieures à 14	0

Pour cette première année de l'option « Transport et logistique », le nombre d'inscrits était de 71. Cependant, 16 candidats seulement ont composé (soit 22,5%).

2. Le sujet

2.1- Présentation et analyse du sujet

Le sujet, intitulé Cas « Fabrice Transports et Meyer Logistique », compte 25 pages, dont 22 d'annexes. Il comporte deux parties indépendantes - d'égale importance du point de vue de la répartition des points (150 points chaque) - de, chacune, deux dossiers.

La **première partie** (10 pages) porte sur l'activité d'une entreprise de messagerie « Fabrice Transports », implantée dans la Drôme. Elle comporte huit annexes. Le transporteur doit faire face à des mutations de son activité : initialement tourné vers le *BtoB*, il est désormais également sollicité par une plate-forme de e-commerce *BtoC* basée à Montélimar. Cela donne notamment lieu à des flux (non alimentaires) vers la métropole grenobloise et à un recours aux points relais pour la livraison terminale. Le messenger s'interroge, aujourd'hui, sur la pertinence d'un partenariat avec le Groupe La Poste, dans le cadre de son nouveau dispositif « Urby ».

Le **premier dossier**, intitulé « Choix d'une solution logistique », vise à répondre, en mobilisant notamment les annexes, à quatre questions. Il est sur 90 points.

- La première (sur 30 points) consiste à présenter, pour les acteurs concernés, les enjeux et contraintes du TMV (Transport des Marchandises en Ville).
- La deuxième (sur 20 points) consiste à préciser si la solution « Urby » répond aux contraintes de livraisons en ville identifiées.
- La troisième (sur 20 points) consiste à identifier les avantages et inconvénients de la solution « Urby » pour l'entreprise de messagerie « Fabrice ».
- La quatrième (sur 20 points) consiste à indiquer les solutions alternatives que pourrait envisager le messenger étudié pour ses livraisons dans le centre-ville de Grenoble.

Le **dossier 2 de la partie 1**, intitulé « Suivi d'une solution logistique », comporte trois questions. Il est sur 60 points.

- La première (sur 20 points) consiste à présenter les principales modifications organisationnelles internes qu'entraînerait pour « Fabrice Transports » le recours à la solution « Urby ».
- La deuxième (sur 20 points) consiste à concevoir, dans le cadre d'une démarche qualité, les éléments d'un tableau de bord qui permettrait au messenger de suivre l'évolution de la qualité des prestations liées à la solution « Urby ».
- La troisième (sur 20 points) consiste à préciser les enjeux et les modalités d'une certification qualité d'une entreprise de transport.

La **deuxième partie** (15 pages) porte sur l'activité de « Meyer Logistique ». Elle comporte onze annexes. Le chargeur « Les caves d'Alsace » commercialise ses vins en France, dans l'UE (notamment dans la grande distribution) et souhaite le faire, prochainement, chez des cavistes et dans des épiceries fines ainsi qu'au Japon. Pour ce faire, il a recours à un fabricant de coffrets situé en Malaisie (« Aroma Kayu »), et à un prestataire de services logistiques, Meyer Logistique, où le candidat est en poste.

Le **premier dossier**, intitulé « L'organisation logistique », vise à évaluer la capacité des candidats à prendre... Il comporte trois questions. Il est sur 120 points.

- La première (sur 16 points) consiste à présenter les différentes organisations logistiques possibles, depuis l'approvisionnement en coffrets en provenance de Malaisie jusqu'à la livraison des clients européens et japonais.
- La deuxième (sur 92 points - c'est la question la plus importante du sujet) consiste à proposer l'organisation logistique la plus pertinente en tenant compte de l'ensemble des contraintes, notamment les contraintes douanières, de transport, et celles liées au contrat de vente. Cette proposition devra être argumentée et chiffrée et devra s'appuyer sur l'ensemble des éléments intervenant dans la prise de décision, notamment le coût, le délai, et l'impact environnemental. La moitié des points de cette question est consacrée à la prise en compte des contraintes liées au transport de marchandises, à la maîtrise des savoir-faire techniques et à la justesse des calculs.
- La troisième (sur 12 points) consiste à proposer un prix de vente pour le client japonais.

Le **dossier 2 de la partie 2**, intitulé « Les aspects juridiques et contractuels » de l'organisation logistique retenue, comporte une seule question. Il est sur 30 points. Il s'agit de vous s'intéresser à une hypothèse de litige susceptible de se produire au cours du transport des coffrets depuis la Malaisie, et de déterminer les conséquences possibles de ce litige pour les différentes parties.

2. Le traitement du sujet par les candidats

2.1- Commentaires sur le fond

Le jury constate que toutes les copies ne traitent pas les deux parties proposées, la première étant plus orientée vers le « rédactionnel », et la deuxième vers le « calculatoire ». Ainsi, des 16 candidats ayant composé : (1) un n'a pas du tout traité la 1^{ère} partie ; (2) quatre n'ont pas du tout traité la 2^{ème} partie. Au final, cinq candidats (soit près du tiers !) n'ont donc été notés que sur la moitié des points. Précisons que celui, qui n'a pas traité la 1^{ère} partie, a obtenu la meilleure note des 16 candidats à la seconde. De la même manière, ceux, qui n'ont pas traité la deuxième partie, ont obtenu des notes assez satisfaisantes (dont la plus élevée) à la première. La meilleure moyenne de ces cinq étudiants est de 5,93 sur 20. Elle ne constitue, malgré tout, que la 4^{ème} moyenne de l'ensemble des 16 candidats, ce qui signifie que les meilleures moyennes sont le fait de candidats n'ayant pas réalisé d'impasse.

Une recommandation : une courte introduction, permettant de contextualiser le sujet avant de se lancer dans la rédaction des réponses, est bienvenue et valorisée. Cette introduction doit réellement aider le candidat à prendre du recul, en parvenant notamment à dégager un fil conducteur sur chacune des deux parties. 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 ainsi régulièrement. Le jury regrette, également, des réponses insuffisamment structurées.

Dans la **première partie**, les interrogations concernent principalement la thématique de la logistique urbaine, et la problématique du dernier kilomètre, en particulier la pertinence de la solution « Urby » du Groupe La Poste.

Dans le **dossier 1**, lors de la **première question (1.)**, il est tout d'abord demandé aux candidats de présenter, pour les acteurs concernés, les enjeux et contraintes du TMV. Au niveau d'un concours comme l'agrégation, il est capital que les candidats aient l'idée de produire un tableau synthétique précisant enjeux et contraintes pour chacune des cinq catégories d'acteurs (entreprises industrielles et commerciales, prestataires de services logistiques, collectivités territoriales, consommateurs et citoyens). La majorité des candidats se limite à deux ou trois catégories. C'est insuffisant, d'autant que le jury souhaite que les candidats adoptent une vision stratégique et managériale. Le jury regrette, ainsi, que très peu de candidats aient présenté et défini correctement le concept clé de « mutualisation urbaine ».

Dans la **deuxième question (2.)**, le jury attend que les candidats indiquent si la solution « Urby » répond (ou non) aux contraintes de livraisons en ville identifiées. Un certain nombre précise qu'il s'agit, à raison, d'un nouveau modèle de distribution urbaine, capable de répondre à l'essor du e-commerce et aux enjeux liés à la pollution. En revanche, peu de candidats soulignent l'impact de cette solution sur l'amélioration potentielle de la performance des entreprises (commerçants et artisans, PSL [Prestataires de Services Logistiques]) et des collectivités.

Dans la **troisième question (3.)**, il s'agit d'identifier les avantages et inconvénients de la solution « Urby » pour l'entreprise de messagerie « Fabrice ». Parmi les avantages, le jury attend des candidats qu'ils pointent notamment celui de la mutualisation. Le jury déplore que peu de candidats prennent finalement le temps de définir correctement ce concept clé en logistique urbaine, se contentant de « broder » autour, quand ils choisissent vraiment de l'évoquer. Parmi les inconvénients majeurs, le fait que le passage sur un centre de distribution urbaine engendre une rupture de charge supplémentaire est également très rarement pointé du doigt, traduisant une assez grande méconnaissance des candidats en matière de TMV.

Dans la **quatrième question (4.)**, il s'agit d'indiquer les solutions alternatives que pourrait envisager le messenger « Fabrice » pour ses livraisons dans le centre-ville de Grenoble. Le jury regrette l'insuffisante exploitation des annexes par les candidats : rares sont ceux, effectivement, qui font allusion aux réseaux de consignes automatiques ou aux hubs urbains mobiles, ou encore aux drives-piétons... Les conséquences pour le messenger ne sont quasiment pas évoquées : aucun candidat n'évoque la stratégie de collaboration horizontale, à propos des réseaux de points relais.

Dans le **deuxième dossier, et la question 5.**, il s'agit de présenter les principales modifications organisationnelles internes qu'entraînerait pour « Fabrice Transports » le recours à la solution « Urby ». Deux dimensions doivent être évoquées : (1) la dimension physique (CMD, flotte...); (2) la dimension informationnelle (partage de données...). La deuxième est rarement abordée. Le jury ne souhaite pas uniquement avoir un catalogue de toutes les modifications envisageables, mais bel et bien un avis stratégique sur les différentes éventualités.

Dans la **question 6.**, il est demandé aux candidats de concevoir, dans le cadre d'une démarche qualité, les éléments d'un tableau de bord permettant au messenger de suivre l'évolution de la qualité des prestations liées à la solution « Urby ». Des *KPIs* (*Key Performance Indicators*) clés sont attendus, parmi lesquels : le nombre de Km parcourus, le montant des émissions de CO₂, le nombre de portes non livrées ou encore le nombre de colis livrés dans les délais prévus. Le jury regrette que peu de candidats aient une vision globale

des *KPIs*. Très peu de copies ont également proposé une mesure des écarts pour chaque *KPI* (le réalisé avec l'objectif fixé) et la mise en place de seuils d'alerte.

La **question 7.** consiste à préciser les enjeux et les modalités d'une certification qualité d'une entreprise de transport. Le jury attend que les candidats évoquent les enjeux : (1) commerciaux ; (2) organisationnels ; (3) managériaux ; (4) économiques. Il regrette que beaucoup de candidats restent relativement flous sur cette question, mobilisant peu leurs connaissances des normes en vigueur (ISO 9001, ISO 14001, label LUCIE [ISO 26 000 - RSE], programme « Objectif CO₂ » de l'ADEME).

Dans la **deuxième partie**, les interrogations concernent principalement la thématique de la logistique internationale, à travers les prestations que réalise « Meyer Logistique », en Europe et en dehors, pour le compte des « Caves d'Alsace ». Rappelons qu'un quart des candidats n'a absolument pas traité cette deuxième partie.

Dans le **Dossier 3**, la **question 1.** invite les candidats à présenter les différentes organisations logistiques possibles, depuis l'approvisionnement en coffrets en Malaisie jusqu'à la livraison aux clients européens et japonais. Le jury précise que les éléments clés à prendre en compte dans la réflexion étaient les suivants : (1) le lieu d'assemblage « coffrets + bouteilles » : les « Caves d'Alsace » à Strasbourg, prestataire logistique intervenant pour le compte de l'acheteur japonais ; (2) la fréquence des livraisons et le stockage. Deux organisations étaient attendues : (1) : un assemblage en France par les « Caves d'Alsace » ; (2) : un assemblage au Japon par l'acheteur japonais ou par un prestataire de services logistiques intervenant pour son compte.

Le jury constate que cette question est souvent la plus (et la mieux) traitée des questions de la deuxième partie, par les candidats qui ont bien sûr abordé cette dernière : c'est, effectivement, la moins technique (pas de calculs). Elle est rarement traitée partiellement : au contraire, elle est plutôt assez correctement rédigée (11 copies sur 12).

Dans la **deuxième question (2.)**, les candidats doivent proposer l'organisation logistique la plus pertinente en tenant compte de l'ensemble des contraintes, notamment des contraintes douanières, de transport, et celles liées au contrat de vente. Leur proposition doit être argumentée et chiffrée et doit s'appuyer sur l'ensemble des éléments fournis en annexes intervenant dans la prise de décision, en particulier le coût, le délai, et l'impact environnemental.

Le jury indique que trois critères de choix au moins sont attendus des candidats : (1) le coût ; (2) le délai ; (3) l'impact environnemental. Du côté des contraintes, les trois catégories suggérées doivent être abordées. Les aspects de coûts doivent être notamment précisés au niveau des transports (maritime et routier), du stockage et de l'assemblage. L'étude détaillée et structurée des trois critères doit, ainsi, permettre de mettre en évidence l'intérêt de la 2^{ème} organisation (assemblage des coffrets au Japon, avec approvisionnements directs et échelonnés en coffrets depuis la Malaisie) : (1) moins coûteuse ; (2) plus rapide ; (3) avec un meilleur impact environnemental. Le jury tient à souligner que cette question (la plus valorisée du sujet) constitue un réel élément de différenciation : son traitement est long et technique. Deux candidats y ont réellement fait la différence, alors que la grande majorité y a montré sa non maîtrise des techniques de base en transport et stockage.

Dans la **troisième question (3.)**, il s'agit, pour les candidats, de proposer un prix de vente au client japonais, des propositions que le jury attend autour de 158 € par coffret. Cette question est très liée à la précédente, ce qui explique la très faible proportion de candidats ayant proposé un prix acceptable.

Dans le **Dossier 4**, la **question 4**. invite le candidat à déterminer, pour les différentes parties, les conséquences possibles d'un litige susceptible de se produire au cours du transport de coffrets depuis la Malaisie. Après avoir rappelé la nature du litige (coffrets d'un conteneur retrouvés mouillés et tâchés, les rendant impropres à la vente), le jury attend des candidats qu'ils analysent les impacts du litige au niveau des trois contrats : (1) de vente ; (2) de commission ; (3) de transport maritime - ainsi que les conséquences pour : (1) « Meyer Logistique » ; (2) le transporteur maritime ; (3) les « Caves d'Alsace » ; (4) le fournisseur malaisien. Le jury indique que les quelques candidats (3 ou 4), qui ont tenté de traiter cette question, font preuve de réelles bases juridiques (connaissance des conventions et contrats de vente internationaux), mais cela reste malgré tout insuffisamment développé.

3.2- Commentaires sur la forme

Le jury attire l'attention des candidats sur l'importance de la forme. Le style, la qualité de la rédaction sont, en effet, capitales et une attention soutenue doit être portée à l'orthographe et à la syntaxe. Le jury se réserve la possibilité de diminuer la note à ce titre. Il est inadmissible de proposer des copies cousues de fautes d'orthographe. De même, un effort dans le style doit être fait. Une relecture complète et attentive de la copie s'avère, donc, nécessaire pour éviter les oublis et les erreurs. Il faut, par conséquent, penser à 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. Il est, encore, recommandé d'éviter une ponctuation trop expressive (points de suspension ou d'exclamation trop répétitifs).

Les candidats doivent, bien sûr, éviter les ratures, soigner leur écriture de manière à être parfaitement lisible. Les copies peu lisibles en raison d'une graphie difficile sont pénalisées. La signification des sigles et acronymes doit être précisée. De plus, des réponses structurées sont attendues et valorisées : les réponses de type « catalogue », sans structure ni effort de synthèse, ne montrent pas suffisamment les capacités des candidats à s'approprier et maîtriser le sujet. De même, des réponses trop longues qui peuvent s'apparenter à du verbiage ou à la simple recopie de paragraphes du sujet sont à éviter. Un effort de synthèse est, ainsi, à fournir. Le jury invite vraiment les candidats à respecter les consignes proposées au sein d'une question, à répondre à la question posée de manière claire et concise.

4. Conseils aux candidats

L'épreuve d'étude de cas en Production de services (Transport et logistique) a pour objectif de permettre au candidat de montrer qu'il est capable de mobiliser ses connaissances en réponse à des problématiques logistiques tout en prenant en considération les particularités d'un ou de plusieurs contextes. Le jury apprécie, à sa juste valeur, les candidats qui savent mobiliser judicieusement leurs connaissances théoriques pour traiter les problèmes exposés. Toutefois, le jury met en garde les candidats de le faire à bon escient : il arrive que des candidats citent abusivement des auteurs et leurs travaux sans que le lien de ces derniers avec la question traitée ait toujours un lien évident.

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. Au final, le jury attend des candidats une relativement bonne maîtrise des concepts fondamentaux dans le domaine du transport et de la logistique qu'il s'agisse :

- du management des opérations logistiques, en particulier des opérations de transport à l'international ;
- des concepts logistiques clés en matière de performance, d'externalisation, de mutualisation des flux, de système d'information, de qualité, etc. ;

- des innovations récentes en matière de *supply chain management*, en particulier dans le domaine de la logistique du commerce en ligne et dans celui de la logistique urbaine.

Cette épreuve, notamment quand il s'agit de conduire une analyse stratégique, demande réflexion et ouverture. La qualité de l'argumentation (justification des choix opérés), qui permet aux candidats de valoriser leurs connaissances, joue alors un rôle majeur. Pour un futur enseignant, il est, en effet, important que la présentation soit argumentée et qu'elle reste, bien entendu, claire (recours à des schémas et tableaux). Le jury tient, enfin, à attirer l'attention sur l'importance qu'ont les épreuves de management et d'économie ou de droit pour l'accessibilité et la réussite au concours de l'agrégation d'économie et de gestion. Un effort de maîtrise des concepts clés de ces disciplines constitue, par conséquent, un élément incontournable de réussite. De plus, la maîtrise de ces fondamentaux ne peut qu'améliorer la connaissance et l'ouverture d'esprit des candidats par rapport aux nouveaux enjeux et défis de la production actuelle de services, en particulier dans le secteur du transport et de la logistique.

ÉPREUVES ORALES D'ADMISSION

LECON PORTANT SUR LE MANAGEMENT

1. Les résultats de la session 2020

Nombre de candidats auditionnés :	190	
Distribution des notes		
Moyenne	6,04	
Note la plus élevée	20	
Note la plus basse	0,5	
Écart-type	4,08	
Répartition des notes en effectif		
Inférieures à 5	79	41,58%
Comprises entre 5 et moins de 10	73	38,42%
Comprises entre 10 et moins de 14	28	14,74%
Égales ou supérieures à 14	10	5,26%

Comparaison avec les années précédentes :

	2019		2018	
Nombre de candidats auditionnés :	164		188	
Distribution des notes				
Moyenne	6,59		5,90	
Note la plus élevée	20		18	
Note la plus basse	0,5		0,5	
Écart-type	4,36		4,32	
Répartition des notes en effectif				
Inférieures à 5	62	37,80%	92	48,94%
Comprises entre 5 et moins de 10	62	37,80%	60	31,91%
Comprises entre 10 et moins de 14	26	15,86%	20	10,64%
Égales ou supérieures à 14	14	8,54%	16	8,51%

Le nombre d'agrégatifs ayant participé aux épreuves orales du concours de l'agrégation externe d'économie et gestion a, pour ce qui concerne la leçon portant sur le management, augmenté en 2020 au regard des années précédentes (+ 15,88 % par rapport à 2019 et + 1,06% par rapport à 2018). Par ailleurs, nous constatons une baisse de la moyenne de 8,39% point par rapport à 2019 et une légère hausse de 2,32% par rapport à 2018. L'écart-type est moins élevé qu'en 2019 et 2018 (4,08 contre 4,36 pour 2019 et 4,32 pour 2018) ce qui traduit une dispersion légèrement moins prononcée des notes que les 2 années précédentes.

Le pourcentage de candidats s'étant vus attribuer une note inférieure à 5 est en hausse par rapport à 2019 (+ 4 points de pourcentage environ) mais en baisse par rapport à 2018 (- 7 points). Le jury a octroyé légèrement plus de notes entre 5 et 10 par rapport à 2019 (+1 point environ) et par rapport à 2018 (+ 7 points environ). Le pourcentage des candidats ayant eu une note comprise entre 10 et moins de 14 baisse légèrement par rapport à 2019 (- 1 point), mais est en hausse par rapport à 2018 (+ 4 points environ). Les notes supérieures à 14 sont, elles, en net déclin : - 3 points par rapport à 2018 et 2019.

Il nous paraît difficile d'analyser de manière précise ces évolutions au vu du caractère un peu particulier de l'édition du concours 2020 en contexte de Covid-19, ce dernier ayant pu influencer la quantité (notamment du fait de l'inversion des calendriers des concours interne/externe) et la qualité des prestations des candidats tout comme leur préparation.

2. Les sujets

2.1- Présentation des sujets

Les sujets suivants ont été proposés pour cette session 2020 :

- Le management bienveillant
- La pertinence des modes managériales
- Apprivoiser l'incertitude ?
- Santé et organisations
- La logique du don
- Transmission et identité
- Le management frugal
- Gérer les distances
- Sens et valeur(s)
- Transition et gestion

A 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.

Aucun document n'est fourni en annexe.

2.2- Analyse des sujets

Dix sujets différents ont été proposés aux candidats :

- Un sujet utilisant un élément de ponctuation particulier : le point d'interrogation. L'objectif était d'amener les candidats à s'interroger sur la faisabilité ou non d'un événement et sur ses conditions de mise en œuvre ;
- Quatre sujets convoquant la conjonction de coordination « et » nécessitaient une étude des interactions réciproques entre les deux concepts proposés ;
- Deux sujets intégrant des verbes et donc invitant les candidats à une mise en tension concrète et opérationnelle du sujet ;
- Plusieurs sujets mobilisant un seul terme ou concept invitaient les candidats à en envisager toutes les déclinaisons managériales possibles.

Le traitement d'un sujet exige en premier lieu un travail précis de définition des concepts, de contextualisation, de problématisation et de mise en tension. Le candidat doit alors présenter une réflexion structurée et étayée par des apports conceptuels et factuels pertinents. Le tout devant servir une problématique claire à laquelle le candidat se propose de répondre.

Dans un second temps, le candidat est invité à didactiser son propos, son « état de l'art », à destination d'élèves de premières/terminales de Sciences et Technologies du Management et

de la Gestion (STMG) ou d'étudiants en Sections de Technicien Supérieur (STS) ou préparant le Diplôme de Comptabilité et Gestion (DCG), et à préciser les choix pédagogiques retenus.

La transposition didactique et pédagogique a cette année été demandée :

- Quatre fois en classe de STMG ;
- Trois fois en STS ;
- Trois fois en classe de DCG.

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 définition des concepts, de contextualisation, de problématisation et de mise en tension. Le candidat doit alors présenter une réflexion structurée et argumentée par des apports conceptuels et factuels pertinents. Le tout devant servir une problématique claire à laquelle le candidat se propose de répondre. Le jury a accueilli favorablement les efforts d'analyse et de réflexion des candidats, leur capacité à mobiliser des théories, des concepts et des exemples servant utilement la(les) démonstration(s) proposée(s). Les enjeux sont donc similaires à ceux qui ont été rappelés dans ce rapport de jury pour ce qui concerne l'épreuve écrite de dissertation ;
- Didactique et pédagogique : les capacités évaluées sont différentes et permettent de tester l'aptitude des candidats à enseigner. Le sujet est accompagné d'un niveau de transposition (à savoir faire passer dans un autre domaine), imposé aux candidats (Référentiel DCG UE7 Management, programme de management des entreprises dans les Sections de Technicien Supérieur relevant du secteur tertiaire (STS non renouvelées et non spécifiques) programme de management des organisations en cycle terminal STMG). Les concepts proposés, soit font partie intégrante des programmes et référentiels (exemple : les valeurs de l'organisation), soit auraient dû être envisagés comme des éléments de prolongement (exemple : le management frugal ou bienveillant).

L'épreuve dure une heure, répartie comme suit :

- 40 minutes maximum peuvent être consacrées à l'état de l'art du thème proposé ET à la transposition didactique et pédagogique. La répartition du temps consacrée à ces deux exercices permet au jury d'apprécier la capacité des candidats à gérer leur temps de présentation ;
- 20 minutes maximum sont ensuite dévolues à l'échange avec le jury. Ce dernier revient alors sur un certain nombre de points de l'état de l'art proposé afin, d'une part, de vérifier le niveau de maîtrise des concepts mobilisés par les candidats, de tester leur culture managériale, d'éclaircir, prolonger, discuter les arguments proposés et, d'autre part, de justifier les choix didactiques et pédagogiques retenus.

3. Le traitement des sujets par les candidats

3.1- Commentaires sur le fond

Etat de l'art

Sur le plan académique, les remarques formulées à propos de l'épreuve d'admissibilité sont globalement transposables à l'épreuve d'admission.

Une première difficulté réside dans la capacité à bien aborder le sujet : quel est l'intérêt du sujet ? Quelle est son actualité ? En quoi y-a-t-il un enjeu à y répondre, voire à y répondre

aujourd'hui ? Les travaux de mise en tension, de problématisation, de structuration, d'argumentation s'apparentent à ceux de la dissertation.

Comme à l'écrit, le jury invite les candidats à accorder une attention toute particulière à l'accroche de leur leçon. Une accroche « de qualité » se doit de capter l'attention du jury et de conduire ce dernier de manière naturelle et rapide au sujet proposé.

Généralement, les candidats ont opté pour une accroche par l'exemple qui n'a pas toujours été des plus judicieuses voire des plus pertinentes. Pour éviter cela, nous leur conseillons de construire une banque d'exemples actuels, divers, pertinents et précis à partir de revues managériales dont le jury recommande vivement la lecture régulière. Ces exemples travaillés en amont devront néanmoins être reliés de manière convaincante au sujet proposé.

Les candidats ont fourni un réel effort pour tenter de bien définir les termes du libellé dans le langage usuel. En revanche, la transposition de ces derniers au champ managérial a été plus délicate et parfois hasardeuse. Si bien définir les concepts est une étape clé, les circonscrire dans le cadre managérial relève d'une impérieuse nécessité.

L'intérêt du sujet se cantonne dans un grand nombre de présentations à la prise en compte de la turbulence et de la complexité croissantes de l'environnement. Certaines références théoriques (chrono-compétition, hypercompétitivité...) ont été proposées de manière artificielle et assez systématique. En revanche, rares furent les références aux pratiques actuelles, aux dispositions réglementaires et législatives en vigueur et aux évolutions réelles de l'environnement. Le management induit la prise en compte du contexte, l'observation de l'environnement et non uniquement sa qualification, l'étude des pratiques à l'instar des grands auteurs tels que Taylor, Sloan, Drucker, etc.

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

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

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

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

- Réalisé des présentations dénuées de toutes références théoriques ;
- Étayé leur exposé de références théoriques dont l'utilisation s'apparentait parfois à une simple évocation de concepts donnant un caractère superficiel à la réflexion au lieu de mobiliser des notions précises et maîtrisées servant utilement les démonstrations proposées ;

- Choisi de convoquer uniquement des auteurs classiques, louable démarche certes, mais qui ne saurait dispenser d'une connaissance des courants dits plus modernes du management. A ce titre, la lecture régulière d'articles tirés de revues académiques actuelles est précieuse (exemple : Revue Française de Gestion, Management international...).

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

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

Quasiment toutes les prestations comprenaient une conclusion. Malheureusement, pour la partie résumé, rares étaient les prestations qui démontraient d'un réel esprit de synthèse ou celles qui reprenaient la problématique et tentaient d'expliquer comment elles s'étaient attelées à y répondre. Le jury a évidemment accueilli favorablement ces pratiques.

Certains candidats ont omis de proposer une ouverture du sujet ; pour ceux qui s'y sont attelés, le questionnement proposé restait dans le cadre du sujet. Nous invitons les candidats à proposer un nouveau thème de réflexion prenant appui sur les concepts de la leçon mais s'en dégageant. Cet exercice démontre les capacités des candidats à passer d'un axe de réflexion à un autre.

Transposition didactique et pédagogique

Sur le plan didactique et pédagogique, certaines remarques formulées lors du rapport 2019 semblent avoir été prises en compte permettant ainsi aux candidats de parer certaines erreurs passées. Ainsi, nous avons pu constater :

- Une meilleure connaissance des formations retenues. Si les candidats savent, cette année, qu'en cycle terminal ce sont des capacités qui sont étudiées, en STS des compétences et en DCG des compétences de plusieurs niveaux, il n'en demeure pas moins que rares sont ceux capables de les mettre en œuvre. Nous les invitons donc à franchir cette étape pour proposer des démarches plus convaincantes ;
- Moins d'erreurs grossières du type TD proposés en STS ou DCG, la confusion entre cycle terminal et la classe de terminale. Toutefois, les principales carences des prestations portent sur une incohérence des propositions didactiques et pédagogiques. Le jury a trop souvent fait remarquer aux candidats les décalages existant entre les objectifs et les questionnements, le choix des méthodes et les pratiques retenues, etc. c'est-à-dire entre la didactique et la pédagogie ;
- La proposition non systématique de la classe inversée pouvant aller jusqu'à l'introduction de pédagogies innovantes intéressantes. Toutefois, les candidats n'ont pas intérêt à tomber dans l'excès de méthodes pédagogiques innovantes et d'outils associés, comme parfois nous l'avons vu, conduisant à une perte du fil directeur de leur transposition.

Nous rappelons aux candidats que, pour que leur approche didactique et pédagogique puisse être mise en valeur, une bonne répartition du temps entre l'état de l'art et cette dernière est nécessaire. Un état de l'art trop long conduit les candidats à bâcler leur transposition, trop de temps consacré à cette étape les a conduits à délaissier la profondeur du travail de l'état de l'art.

Les écueils observés cette année pour la transposition didactique ont été :

- Des entrées dans les programmes/référentiels à partir d'un ou deux thèmes alors que parfois 4 ou 5 thèmes auraient pu être envisagés. Le jury invite ainsi les candidats à :
 - o envisager plusieurs entrées démontrant de leur capacité à jongler avec les programmes/référentiels, à faire preuve de recul et de maîtrise de ces derniers ;
 - o justifier leur choix au regard des autres entrées possibles permettant alors au jury d'apprécier leur sens critique et leur démarche didactique.
- Une réflexion insuffisante sur l'adéquation entre la partie « État de l'art » avec le programme/référentiel imposé et donc sur la façon la plus pertinente de le(s) mobiliser. Or « transposer » signifie appliquer à un autre domaine ; aussi les candidats auraient dû adapter la problématique pour démontrer de capacité de transposition. Pire, certains candidats nous ont donné l'impression de partir des programmes pour réaliser leur état de l'art, ce qui explique, à notre sens, de nombreux hors sujet ou traitements partiels des sujets proposés ;
- La mise en œuvre des concepts. Si certains concepts sont inhérents aux programmes/référentiel (valeurs, incertitude, etc.), d'autres ne le sont pas (don, frugalité, etc.) ;
- La présentation des prérequis (à distinguer des pré-acquis) a été globalement envisagée de façon trop étroite ;
- La présentation des objectifs. Ces derniers doivent être qualifiés et bien distingués des compétences ;
- La transversalité. Nous rappelons aux candidats qu'une transversalité avec le management n'est pas une transversalité. Le jury a bien trop souvent eu à constater cette erreur grossière, très certainement de la maladresse, mais qu'il conviendrait d'éviter de reproduire.

Globalement, les transpositions pédagogiques ont été peu convaincantes. Les écueils observés cette année ont été les suivants :

- Comme les années précédentes, le jury note un manque d'articulation entre les deux parties de l'exposé, conduisant à des transpositions didactiques mal reliées aux problématiques abordées dans l'exposé scientifique ;
- Les questionnements ont été inexistantes et la progressivité de la pédagogie n'a que très rarement été démontrée. Nous invitons les candidats à veiller à une certaine progressivité dans le questionnement notamment pour les transpositions pédagogiques s'appuyant sur le programme de cycle terminal ;
- Comme l'an dernier, le jury constate une certaine uniformité des propositions, révélant un manque de créativité dans les démarches didactiques (exploitation du référentiel la plupart du temps linéaire) et pédagogiques (une majorité d'études de cas mais pas toujours bien justifiées, des études documentaires qui paraissent prêtes à l'emploi... alors que d'autres stratégies sont envisageables) ;
- En ce qui concerne les évaluations, le jury a pu constater le manque de maîtrise des candidats en matière de formats d'évaluation. Le jury invite les candidats à travailler plus finement les avantages et inconvénients des différents types d'évaluation qu'ils peuvent utiliser. Connaître les épreuves certificatives des examens préparée par les élèves et les étudiants est indispensable ;

- La différenciation de la pédagogie est trop rarement envisagée. Or si elle ne peut être considérée comme une pédagogie innovante, elle peut être un outil intéressant et efficace pour appréhender l'hétérogénéité du public auquel les candidats pourraient être confrontés ;
- Les nouvelles technologies sont intégrées par les candidats mais de façon souvent très artificielle, sans réelle réflexion sur les conditions de mise en œuvre et de réussite.

L'échange avec le jury

Les vingt minutes maximum d'échange ont été pour certain(e)s le moment de mettre en avant leur capacité de réflexion, d'écoute, d'argumentation (et cela même s'ils n'avaient pas réussi à mettre pleinement en œuvre ces compétences dans le corps de leur état de l'art).

Compte tenu des prestations, la plupart du temps, 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 ou 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 (41,58% des candidats) présentent bon nombre de développements :

- Dépouvus de cadrage théorique, de maîtrise des auteurs fondamentaux en management et de capacité d'analyse et d'argumentation ;
- ET/OU dépouvus de recul. L'exposé repose bien trop souvent sur une analyse juste du sujet sans mettre en lumière les enjeux ou présentant une incapacité à faire preuve de cohérence – le sujet dévie vers un autre sujet du fait de son analyse fantaisiste ;
- ET/OU pourvus d'erreurs grossières, inadmissibles à un niveau d'agrégation.

Les prestations ayant obtenu une note comprise entre 5 et 10 (38,42% des candidats) se caractérisent par :

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

maîtrisés par les candidats, ce qui apparaît de façon flagrante lors du questionnement.

Les prestations créditées d'une note supérieure ou égale à 10 (20% des candidats) font état de capacités des candidats :

- A poser un problème à partir d'une analyse autour des termes du sujet ainsi que d'une capacité à mobiliser les connaissances adéquates pour le traiter tant en termes d'exemples que de théories, d'auteurs et de concepts ;
- A structurer des 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 ;
- A expliquer et justifier, lors de la phase d'échange avec le jury, les propos tenus et les positions défendues. La qualité d'écoute et de réflexion sur le vif ainsi que la capacité à convaincre par l'énonciation d'arguments intéressants et pertinents ont été valorisées.

3.2- Commentaires sur la forme

L'attitude des candidats a été tout à fait correcte.

On peut regretter quelquefois une mauvaise gestion de l'espace, un débit de paroles trop lent ou trop rapide, des candidats qui lisent leurs feuilles ou pire l'écran sur lequel est projeté leur diaporama. Les candidats sont dans leur grande majorité à l'écoute, polis et tout à fait corrects dans leur tenue, leur langage et leur gestuelle.

La projection des présentations assistées par ordinateur (PréAO) démontre une maîtrise de l'outil très variable en fonction des candidat(e)s, sans toutefois être pénalisante. 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. Certains candidats écrivent en effet tout dans les diapositives de leur PréAO, ce qui les rend difficilement lisibles. L'exposé devient ainsi parfois ennuyeux lorsque le/la candidat(e) se contente de lire ce qui est déjà écrit dans sa présentation. Nous encourageons les agrégatifs à revoir les règles de base de la communication écrite professionnelle. Toujours dans ce même esprit, nous invitons également les candidats à vérifier que les titres de leurs 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, ce qui ne peut être admis dans le contexte du concours de l'agrégation. Le jury rappelle que la relecture, démontrant une capacité de contrôle, s'impose et que les fautes d'orthographe, les erreurs de syntaxe, les approximations de langage trop nombreuses et systématiques sont difficilement acceptables de la part d'un enseignant.

La gestion du temps fut cette année encore inégalement maîtrisée. On note un certain nombre d'exposés trop courts quand d'autres prestations duraient 40 minutes mais étaient étonnamment vides de contenu.

4. Conseils aux candidats

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

En matière de gestion du temps, le jury encourage les candidats à tendre vers une répartition qui consacrerait approximativement 20 à 30 minutes à l'état de l'art et autour de 10 minutes pour la transposition didactique et pédagogique. Tenir 40 minutes à tout prix ne doit surtout pas être un objectif.

Les sujets proposés, en particulier lorsqu'ils font appel à des concepts non spécifiquement managériaux, invitent les candidats à mener une réelle réflexion : Que me demande-t-on ? Quels sont les enjeux sous-jacents ? Quels sont les problèmes de management ? Quelle est la tension qui existe entre les termes du sujet ? Construits dans cette optique par les membres du jury, les sujets doivent mener à une problématisation originale et claire et permettent normalement d'éviter la production d'un « cours », d'un exposé de connaissances. Le jury conseille aux candidats d'adopter cet état d'esprit en se limitant volontairement aux seules théories vraiment nécessaires pour répondre à la problématique et construire un développement cohérent. Il ne s'agit donc pas de remplacer les concepts proposés par des concepts voisins plus familiers ou mieux maîtrisés. L'ajout d'un concept tiers au libellé du sujet (« performance » ou « dirigeant ») est inutile voire contreproductif car conduisant souvent au décentrage du sujet.

Le jury rappelle que la définition des termes du sujet est une étape fondamentale qui doit mener à une problématisation puis à une problématique justifiant les développements ultérieurs. Ce travail de définition est tout aussi crucial lors de l'épreuve d'admission que lors de l'épreuve d'admissibilité. Cette étape ne relève pas d'un artificiel formalisme, d'une simple obligation à satisfaire, mais constitue au contraire un moment clé de la réflexion, qui doit faciliter la problématisation. Nous invitons les candidats à mieux travailler les concepts proposés, à les confronter les uns aux autres, à les articuler, à les mettre en tension. C'est dans un second temps qu'il convient de dresser la liste des auteurs à citer dans une démarche démonstrative. Essayer de recaser des pans entiers de connaissances prêts à l'emploi à la seule lecture du libellé, en s'affranchissant de ce travail d'analyse, s'avère vain.

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.

L'épreuve d'admission est l'occasion pour les candidats de montrer leur culture en management. S'appuyer sur des exemples riches et récents est indispensable. Il est ainsi déconseillé de limiter le répertoire des exemples à ceux qui figurent dans les manuels scolaires. Un travail régulier de lecture et sélection d'articles de la presse économique et managériale doit permettre la constitution d'une base d'exemples exploitables.

La phase de didactisation est essentielle : les candidats doivent montrer leur capacité à placer les connaissances académiques convoquées dans la partie d'état de l'art à la portée d'élèves ou d'étudiants. Une connaissance fine des programmes, des référentiels et des publics cibles est donc indispensable (posséder, lors de la préparation en loge, un exemplaire de chaque programme ou référentiel est bien sûr nécessaire).

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, et faire preuve d'originalité mais également d'une bonne connaissance des approches pédagogiques récentes (sans tomber dans l'écueil de la pensée magique qui attribuerait à une méthode toutes les vertus !). Le jury a constaté cette année encore que les candidats faisaient trop souvent des propositions très standardisées et souvent inadaptées au sujet. Les choix proposés l'auraient été indifféremment quel que soit le sujet ! Nous ne saurions que trop conseiller aux candidats d'adapter leur transposition et leur stratégie didactique au sujet du jour.

Lors de l'échange avec le jury, il est conseillé d'analyser posément le sens et la portée des questions posées, d'argumenter avec précision et concision. Trop de 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.

L'humilité, le potentiel d'adaptation, la réactivité et la capacité de persuasion sont des éléments importants de l'évaluation.

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

1. Les résultats de la session 2020

Nombre de candidats : 51		
Distribution des notes		
Moyenne	6,79	
Note la plus élevée	18	
Note la plus basse	0,5	
Écart-type	3,57	
Répartition des notes en effectifs		
Inférieures à 5	14	27,45 %
Comprises entre 5 et moins de 10	26	50,98 %
Comprises entre 10 et moins de 14	8	15,69 %
Égales ou supérieures à 14	3	5,88 %

	2019		2018	
Nombre de candidats auditionnés :	34		48	
Distribution des notes				
Moyenne	6,5		6,17	
Note la plus élevée	16		18,5	
Note la plus basse	1		1	
Écart-type	4,21		4,75	
Répartition des notes en effectif				
Inférieures à 5	13	38,2 %	26	54,2 %
Comprises entre 5 et moins de 10	13	38,2 %	13	27,1 %
Comprises entre 10 et moins de 14	6	17,7 %	3	6,2 %
Égales ou supérieures à 14	2	5,9 %	6	12,5 %

Le nombre de candidats présents à l'épreuve est en augmentation par rapport à la session précédente, seules 2 personnes convoquées ne sont pas présentées.

La moyenne des notes obtenues est à nouveau plus élevée que lors de la session précédente : 6,79 contre 6,5 en 2019 et 6,17 en 2018.

Le jury note avec satisfaction que la proportion de candidats obtenant une note inférieure à 5 continue à diminuer pour atteindre 27,45 % (contre 54,2 % en 2018). La majorité des candidats (51 %) ont obtenu une note comprise entre 5 et 10. La proportion de candidats ayant obtenu la moyenne s'établit à 21,57 %.

2. Les sujets

Lors de la session 2020, six sujets ont été proposés aux candidats. Comme les années précédentes, il s'agit de sujets synthétiques constitués d'une notion ou articulant deux à trois notions empruntées aux éléments généraux du droit ou au droit des affaires et de l'entreprise.

Les sujets de la session 2020 sont les suivants :

- Temps et contrat
- La vulnérabilité en droit des affaires
- Information et entreprise
- La sanction en droit des affaires
- La place du salarié dans l'entreprise
- La protection du chef d'entreprise

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

3. Le traitement des sujets par les candidats

3.1- Commentaires sur le fond

Quelques candidats parviennent à produire une prestation satisfaisante en construisant un exposé cohérent qui s'appuie sur une maîtrise correcte de connaissances transversales et une réelle capacité de réflexion et d'argumentation. 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.

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

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

Enfin, une majorité de candidats fournissent une prestation qui souffre de certaines insuffisances ne leur permettant pas de prétendre à une note supérieure à la moyenne. Certaines insuffisances tiennent à la construction même de l'exposé pour des candidats qui cernent mal les enjeux du sujet et en proposent un traitement partiel ou appuyé sur une problématisation insuffisante. Le jury constate également que certains candidats s'appuient sur des exposés standardisés travaillés pendant leur préparation au concours ce qui les amènent parfois à ne pas traiter précisément le sujet qui leur est proposé. En général, ces candidats se trouvent en difficulté lors de la phase d'échange avec le jury 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...). Cela est inutile et ne contribue pas à exposer avec clarté la réflexion du candidat.

Des diaporamas, pour annoncer au jury la problématique et le plan, ont par ailleurs été utilisés par presque tous les candidats. Quelques candidats présentent des diaporamas trop fournis, avec certains contenus entièrement rédigés ce qui nuit à la fluidité de l'exposé et à la qualité de la communication qui doit s'établir entre le candidat et les membres du jury. Le diaporama doit constituer un point d'appui pour le candidat et les membres du jury 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.

Les membres des jurys ont relevé parfois une certaine « standardisation » des présentations. Il en va ainsi de l'énoncé de la problématique qui prend très souvent la forme d'une seule phrase interrogative. Cette pratique peut conduire à une restriction fâcheuse du sujet. Elle s'avère totalement inadaptée au cas où le sujet est lui-même déjà formulé sous forme d'une question. Dans ce cas, le candidat procède à une simple reformulation du sujet.

Concernant leurs prestations orales, les candidats utilisent leurs notes avec plus ou moins de détachement. La durée de la plupart des exposés se situe entre 25 et 35 minutes, ce qui est acceptable plutôt que de procéder à des dilutions ou digressions inutiles. En revanche, une durée d'environ 20 minutes voire moins dénote généralement le manque d'inspiration des candidats qui reflète lui-même un manque de connaissances ou une réflexion insuffisante.

4. Conseils aux candidats

Si certains candidats parviennent à masquer leurs lacunes dans leur exposé, l'entretien avec le jury ne manque pas de les révéler. Il faut à nouveau rappeler qu'en égard aux exigences du concours, les candidats doivent se présenter en maîtrisant avant tout les notions élémentaires du droit. On ne peut que leur conseiller, pour ce 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. Il n'est par exemple pas suffisant de pouvoir citer certains points de la réforme du

droit des obligations de 2016 sans savoir expliquer ce qu'est une obligation ou une partie à un contrat.

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 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.

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

EXPOSÉ PORTANT SUR L'ÉCONOMIE

1. Les résultats de la session 2020

Nombre de candidats : 144	
Distribution des notes	
Moyenne	7,29
Note la plus élevée	20
Note la plus basse	0,5
Écart-type	4,88
Répartition des notes en effectifs	
Inférieures à 5	35,46%
Comprises entre 5 et moins de 10	31,91%
Comprises entre 10 et moins de 14	16,31%
Égales ou supérieures à 14	16,31%

La moyenne des notes obtenues par les candidats auditionnés s'est améliorée puisqu'elle s'établit à 7,29 contre 6,49/20 en 2019.

La dispersion des notes est un peu plus marquée, l'écart-type étant de 4,88 cette année contre 4,37 en 2019. La note la plus haute attribuée est 20/20, tandis que la note la plus basse est 0,5/20.

23 candidats (soit 16,31% des candidats contre 9,23% en 2019) ont proposé de très bonnes voire d'excellentes prestations (note supérieure à 14). Ils maîtrisaient les grands concepts de l'économie. Ils étaient en mesure de les illustrer et de les articuler autour d'une réflexion construite, rigoureuse et claire.

23 candidats (soit 16,31% du total contre 13,08 % en 2019) ont obtenu une note comprise entre 10 et 14/20. Leurs exposés étaient pertinents et les réponses aux questions étaient satisfaisantes. Néanmoins, leur travail manquait parfois de précision ou ne traitait le sujet que partiellement.

45 candidats (soit 31,91% contre 35,38% en 2019) ont proposé des prestations honorables (note comprise entre 5 et 10). Ils n'ont souvent traité que très partiellement le sujet, mais les réponses aux questions ont montré certaines qualités de réflexion.

Enfin, 50 candidats ont obtenu une note inférieure à 5 (35,46% contre 42,31% en 2019). Les lacunes étaient bien trop importantes, les exposés parfois hors-sujet ou mal construits, et les réponses aux questions étaient très insuffisantes. Nous invitons ces candidats à lire très attentivement la section « conseils aux candidats » ci-dessous, et à recentrer leur travail autour des concepts fondamentaux de l'économie.

2. Les sujets

2.1- Présentation des sujets

Les sujets proposés lors des oraux d'économie pour la session 2020 sont les suivants :

Qu'est-ce qu'une fiscalité juste ?
Le prix de la sécurité
Le revenu universel est-il économiquement efficace ?
Les pôles de compétitivité : quelle efficacité ?
Retraites et croissance
Qu'est-ce qu'une rente ?
Innovation et inégalités
Innovation et concurrence
L'innovation, le marché et l'Etat

2.2- Analyse des sujets

Concernant les sujets proposés :

- Ils faisaient référence aux grands thèmes du programme de manière plus ou moins explicite et/ou au socle. Il appartient au candidat de cadrer le sujet sur les éléments fondamentaux du socle et/ou de l'un/des deux thèmes.
- Ils ne pouvaient et ne devaient être traités en l'état en reprenant tout ou partie d'un document existant: l'épreuve est avant tout un exercice de réflexion, il ne s'agit pas de faire ou de reprendre un cours ou un corrigé, mais il faut respecter un plan de dissertation.

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

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

Prenons un exemple, le sujet « Le prix de la sécurité ».

Le prix est la valeur d'échange en monnaie d'un bien ou service. Le prix est le salaire sur le marché du travail et le taux d'intérêt sur le marché des fonds prêtables ou le marché de la monnaie. C'est aussi la valeur subjective que l'on accorde à une chose ou encore un sacrifice à réaliser pour obtenir autre chose. Le prix peut être un coût monétaire immédiat, un coût d'opportunité ou du temps perdu.

Second élément du sujet, la sécurité. C'est la situation dans laquelle une personne n'est exposée à aucun risque, aucune incertitude, aucune situation dangereuse. La sécurité comporte une dimension objective et une dimension subjective. En économie, l'absence de sécurité peut prendre la forme d'un risque (situation dans laquelle les probabilités objectives sont connues) ou d'une incertitude, (situation dans laquelle les agents peuvent, au mieux, formuler des probabilités subjectives). Les agents peuvent être exposés à de nombreux risques en économie : risques sociaux, atteinte aux droits fondamentaux, risques financiers. L'activité économique nécessite aussi une prise de risque par certains agents économiques

(placement d'un actif, innovation) et les agents peuvent souhaiter se protéger contre les éventuelles conséquences néfastes de ces prises de risque.

La présence de risques ou d'incertitude justifie la mise en place de mesures de protection individuelles ou collectives pour renforcer la sécurité, à l'échelle de la nation ou des agents économiques. Le prix de la sécurité serait l'ensemble des contreparties coûteuses (coût direct, coût d'opportunité...) à la mise en place des dispositifs de sécurisation.

À partir de cette brève analyse du sujet, le candidat pouvait s'appuyer sur les thèmes de l'innovation (le brevet est source de sécurité car il protège l'innovation mais il comporte un coût et surtout exige de dévoiler des informations techniques qui tombent dans le domaine public à l'échéance du brevet) et de la redistribution (la Sécurité Sociale et le problème des déficits qu'elle peut engendrer), mais aussi convoquer les notions fondamentales de macroéconomie, de microéconomie (rôle des assurances, des produits dérivés pour la gestion des risques financiers, sécurité des transactions ou des approvisionnements...)

3. Le traitement des sujets par les candidats

3.1- Commentaires sur le fond

Le jury constate un effort d'apprentissage mené par de nombreux candidats portant notamment sur les concepts et théories relatifs aux thèmes au programme. Cependant, il regrette, cette année encore, que certains candidats aient abusivement remodelé leur sujet afin de le faire correspondre à des fiches, des documents dont ils disposaient. Par exemple, le sujet « L'innovation, le marché et l'Etat » a trop souvent donné lieu à un exposé sur l'intervention de l'Etat pour favoriser l'innovation. 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 sanctionné par le jury.

Le jury rappelle que l'oral doit permettre de mettre en évidence les qualités de réflexion des candidats. Les connaissances théoriques sont indispensables pour traiter correctement ces sujets, mais il est également nécessaire de s'appuyer sur des analyses empiriques récentes en lien avec le sujet. Les analyses simplistes et manichéennes ont été pénalisées.

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

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

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. Seuls quelques rares candidats se sont risqués à proposer un exposé sans problématisation ou dont la

problématique reprenait exactement le libellé du sujet. Ils ont été sanctionnés en conséquence.

Le jury rappelle cette année encore que les lauréats du concours sont amenés à devenir des enseignants du second degré. A ce titre, il n'est pas acceptable que certains d'entre eux se contentent de lire leurs notes entièrement rédigées sans faire le moindre 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. De plus, il faut être attentif à la ponctuation car celle-ci peut changer la signification de la problématique ou des titres. Enfin, les problématiques ou les titres trop longs sont bien souvent si mal rédigés qu'ils n'ont plus aucun sens dans la langue française.

Le jury rappelle aux candidats qu'il faut 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

Alors que l'épreuve écrite d'économie évolue pour la session 2021, le format de l'épreuve orale d'économie demeure inchangé. Le jury tient à rappeler ici quelques points fondamentaux.

La durée de l'exposé

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

L'analyse du sujet

Les candidats doivent décortiquer le sujet qui leur est proposé. Il faut en comprendre les enjeux et proposer une problématique sans dénaturer le sujet initial. Il est impératif de définir précisément les termes du sujet, mais il est inutile de définir ceux qui ne relèvent pas du vocabulaire économique. Cette analyse du sujet doit permettre aux candidats de réfléchir aux connaissances mobilisables ainsi qu'à leur articulation autour du sujet.

La construction de l'introduction

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

La structure de l'exposé

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

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

Les arguments mobilisés dans le développement

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

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.

Enfin, même 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.

Les graphiques et leur présentation

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

En tant que futurs enseignants, les candidats sont appelés à faire preuve de pédagogie lors de la présentation des graphiques : ils ne doivent pas oublier de préciser les axes des abscisses et des ordonnées, présenter chaque courbe ou figure utilisée et expliquer les mécanismes économiques associés au graphique à travers un raisonnement progressif. 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 à 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

Il est nécessaire et attendu d'illustrer chacun des 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...), de manuels d'histoire des faits économiques, ou bien encore d'analyses conjoncturelles.

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

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

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

Nombre de candidats : 57	
Distribution des notes	
Moyenne	10,6
Note la plus élevée	20
Note la plus basse	3
Écart-type	5,42
Répartition des notes en effectifs	
Inférieures à 5	9
Comprises entre 5 et moins de 10	18
Comprises entre 10 et moins de 14	11
Égales ou supérieures à 14	19

	2019	2020
Nombre de candidats auditionnés :	53	57
Distribution des notes		
Moyenne	9.7	10,6
Note la plus élevée	20	20
Note la plus basse	1	3
Écart-type	4.81	5,42
Répartition des notes en effectifs		
Inférieures à 5	6 (13%)	9 (15,79%)
Comprises entre 5 et moins de 10	17 (37%)	18 (31,58%)
Comprises entre 10 et moins de 14	13 (28%)	11 (19,30%)
Égales ou supérieures à 14	10 (22%)	19 (33,33%)

La moyenne est supérieure à celle de l'année précédente, continuant ainsi la dynamique positive enclenchée. La part des notes égales ou supérieures à 10 représente pour cette session 52%. La part des notes inférieures à 5 représente 15% des notes attribuées. Le jury a utilisé une échelle de notation large et l'écart type cette année progresse pour atteindre 5,42.

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. 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. En revanche, les notes peu élevées mettent en évidence des problèmes de fond conséquents, des insuffisances théoriques et une structuration des idées souvent partielle, limitée et confuse. Il convient, comme chaque année,

de rappeler les exigences de l'épreuve afin que les candidats prennent conscience qu'une préparation sérieuse est incontournable pour réussir.

2. Les sujets

2.1- Présentation des sujets

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

Les thématiques suivantes ont été proposées :

- L'enjeu de l'égalité professionnelle homme/femme au sein d'une compagnie d'assurance
- La prise en compte par la GRH de l'hyperconnectivité au sein d'une banque
- La gestion du recrutement au sein d'une entreprise de service numérique
- L'impact de la digitalisation de la GRH au sein d'un groupe alimentaire
- Les enjeux de la GRH et en particulier de la formation au sein d'un hôpital public
- Le recrutement à l'international et la gestion de la diversité au sein d'un groupe français de cosmétiques

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

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

En fin d'entretien avec les membres du jury, une question sur les valeurs de la République est posée au candidat. Cette question permet d'évaluer *"la capacité du candidat, en qualité de futur agent du service public d'éducation, à prendre en compte 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."*

2.2- Analyse des sujets

Comme les années précédentes, les sujets présentent des informations sur le contexte de l'entreprise étudiée. Ces données doivent être prises en compte par le candidat pour proposer des solutions pertinentes et adaptées au cas. Les questions orientent le candidat dans le

traitement du sujet sans l'enfermer dans une démarche standardisée. Les annexes précisent des éléments de contexte et apportent des informations complémentaires nécessaires pour l'analyse du sujet.

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 et la justification des choix opérés et des outils proposés par le candidat. En effet, le candidat doit être en mesure de proposer des outils concrets et adaptés au contexte du sujet. Il convient de rappeler que la mobilisation pertinente des théories est aussi un élément important d'évaluation. En outre, la dimension juridique et communicationnelle ne doit pas être éludée par les candidats.

Le candidat doit être prêt à aborder tout type de contexte : entreprise publique ou privée, nationale ou internationale, PME ou grande entreprise, associations, collectivités territoriales... Des réponses contextualisées sont à cet égard primordiales.

3. Le traitement des sujets par les candidats

3.1- Commentaires sur le fond

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

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

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

Cependant, certains candidats ont effectué une lecture erronée du sujet, proposant des exposés incomplets, limités et/ou en partie hors sujet. Il semble donc opportun de rappeler que l'analyse préalable du sujet et sa délimitation doivent prendre appui sur l'ensemble des éléments qui composent le sujet. En outre, la richesse voulue du sujet ne doit pas être limitée par un choix arbitraire du candidat préférant traiter tel ou tel aspect du sujet en omettant une partie des données du contexte proposé. D'autre part, certains candidats semblent appliquer une grille de lecture générale préparée à l'avance, sans discernement, quel que soit le cas. Le jury attend des candidats une analyse et des propositions en adéquation avec le contexte du sujet proposé et une contextualisation de leur réflexion. Les intitulés des parties et des sous parties permettent souvent de mesurer ce degré de contextualisation et de repérer les plans préconçus et hors contexte.

De plus, les candidats ne doivent pas perdre de vue que tous les 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. De rares candidats ont proposé une analyse dépourvue de références théoriques, ce qui n'est pas admissible pour ce type de concours. En effet, les candidats doivent être capables d'inscrire de manière réfléchie et pertinente des concepts théoriques et/ou des auteurs dans leur analyse et leur argumentation. Bien entendu, il faut cibler des apports théoriques en relation avec le contexte et la problématique du sujet. L'exercice ne consiste pas simplement à citer des auteurs mais à utiliser des auteurs dans une logique argumentative qui permet de consolider l'analyse ou les solutions proposées. Le cadre théorique mobilisé doit être parfaitement maîtrisé par le candidat et en relation avec le programme de la discipline. Le recours à des auteurs implique toujours de démontrer explicitement en quoi leurs travaux peuvent aider à mieux appréhender le contexte du cas et à en analyser les enjeux. Cet appui théorique solide est le fruit d'un travail de préparation et de révision sérieux et engagé sur le long terme.

Les sujets proposés invitaient les candidats à réaliser un diagnostic opérationnel ou encore à mettre en place des outils d'analyse des pratiques de gestion des ressources humaines dans des contextes spécifiques. Les contextes choisis ne constituent pas des prétextes à la mise en œuvre d'outils standardisés mais impliquent une interrogation préalable sur les types d'outils appropriés à proposer pour répondre à la situation présentée. Le jury est sensible à la pertinence des outils proposés et à la justification des choix opérés par le candidat. D'ailleurs, dans la seconde partie de l'épreuve, qui prend la forme d'un échange avec les membres du jury, le candidat sera amené à expliquer, à justifier, à compléter ou à relativiser sa ou ses propositions. Certains candidats ont semblé refuser cette opportunité de dialogue et de regard distancié en se limitant à la simple répétition des propos antérieurement tenus lors de l'exposé. Les candidats doivent montrer leur aptitude à adopter différents points de vue et à prendre du recul pour relativiser l'efficacité des solutions proposées. Chez les très bons candidats, l'exposé rend compte d'une hauteur de vue, d'une prise de recul sur le cas étudié, dépassant une simple analyse rationnelle ; ces candidats s'interrogent sur les scénarios possibles pour résoudre le problème identifié et ils mettent très souvent en lumière les limites ainsi que les difficultés de mise en œuvre des solutions.

Une fois de plus, il est nécessaire de rappeler aux candidats que certains sujets proposaient des indicateurs chiffrés dans le cadre des annexes. Le candidat devait intégrer ces indicateurs dans sa phase de diagnostic. Le jury précise de nouveau que les calculs concernant le champ des ressources humaines et la capacité à justifier les indicateurs RH sont une partie du programme « *pilotage et performance des ressources humaines* ».

La seconde partie de l'épreuve est un moment d'échange avec les membres du jury et les candidats doivent toujours s'interroger sur le sens et la portée des questions posées. En effet, certaines questions appellent des réponses concises quand d'autres nécessitent des

développements plus approfondis. Le candidat doit faire preuve d'écoute pour ajuster la qualité et le développement de sa réponse à la question posée. Certains candidats ont tendance à délayer certaines réponses qui ne nécessitent pas forcément un développement approfondi afin de gagner du temps. Cette stratégie n'est pas forcément opportune pour montrer ses qualités et son sens de la communication.

Il convient de rappeler encore que les membres du jury ne cherchent pas à « piéger » les candidats et que les questions posées ne sont pas précédées, dans leur esprit, de réponses préconstruites et stéréotypées. C'est un échange et un dialogue qui doivent 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. La nature des questions est aussi variable (éclaircissements sur la présentation, la problématique ou le plan, vérification de connaissances sur des cadres théoriques, principes de base de la GRH ou éléments calculatoires, justification et évaluation des solutions proposées etc.). L'échange avec les membres du jury est une incitation pour le candidat à exposer une réflexion personnelle construite et argumentée.

3.2- Commentaires sur la forme

L'ensemble des candidats a respecté les règles de l'épreuve et notamment le temps imparti à l'exposé. Néanmoins, il convient de rappeler que la qualité de l'exposé n'est pas systématiquement liée à la durée. En effet, les membres du jury rappellent aux candidats que les 40 minutes d'exposé constituent une durée maximale. Pour cette session, certains candidats ont proposé en 30 minutes un exposé structuré, pertinent et argumenté qui leur a permis de réussir l'épreuve. 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 éloquence claire et convaincante.

Globalement, les supports proposés ont répondu aux exigences de qualité attendues par le jury (pertinence, clarté, forme, syntaxe dont l'orthographe...). Ces supports doivent venir éclairer les propos du candidat. Ils ont pour but de présenter un plan, d'appuyer une démonstration, d'étayer un argument ou d'apporter une synthèse de la démonstration effectuée à travers par exemple un schéma conceptuel, un graphe, 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. Il faut proscrire l'idée que le support serait un prompteur pour le candidat. En effet, certains candidats ont utilisé le support pour procéder à une lecture linéaire des phrases inscrites, ce qui bien entendu n'est pas l'objectif de l'épreuve.

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

4. Conseils aux candidats

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

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

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

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

ALLEGRI

La création des Assicurazioni ALLEGRI, le 26 décembre 1831, a donné naissance aux premières assurances généralistes. Elle est la première à avoir proposé à ses clients une couverture multirisques.

ALLEGRI France est une filiale du groupe ALLEGRI, l'un des principaux groupes mondiaux d'assurances et de services financiers, accompagnant 55 millions de clients dans 50 pays, avec 71 000 collaborateurs à travers le monde et un chiffre d'affaires en 2018 de 67 milliards d'euros.

Les premiers agents de l'Hexagone sont nommés en 1832 à Bordeaux, puis à Marseille en 1834. Au fil du temps, le regroupement progressif des différentes filiales d'ALLEGRI en France aboutit le 31 décembre 2006 à la création de l'entreprise unique ALLEGRI France. En fusionnant l'essentiel de ses activités, ALLEGRI France devient l'une des plus grandes entreprises d'assurances sur le marché français rassemblant 7 000 collaborateurs avec 8,3 millions de clients. Son organisation se met en cohérence avec l'importance de sa taille sur le marché français.

La France est actuellement le troisième marché du Groupe, après l'Italie et l'Allemagne avec 11,9 milliards de chiffre d'affaires en 2017. Depuis sa première implantation en France jusqu'à aujourd'hui, ALLEGRI a su proposer des solutions nouvelles aux besoins de ses clients. Certaines innovations ont marqué une rupture dans l'histoire du métier d'assureur. On peut citer par exemple, la création de l'assurance pour la navigation de plaisance (adaptée au droit français), en 1951, et du métier de l'assistance, via sa filiale Hop Assistance, en 1963.

ALLEGRI s'est très tôt engagée en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes au travers de plusieurs accords sociaux mis en place depuis 2005. L'assurance a longtemps fait figure de métier d'hommes. La mixité y fait pourtant son chemin et ALLEGRI France fait partie des entreprises du secteur les plus engagées sous l'impulsion de ses dirigeants, Claude TANIL et Jean Laurent GURDET depuis plus de 10 ans. Cette dynamique permet à la compagnie d'afficher aujourd'hui une bonne représentativité des femmes dans les instances décisionnaires. Le Comité Exécutif qui réunit les principaux membres de direction compte quant à lui trois femmes (sur 13 membres). Actuellement, les femmes représentent 36% des cadres de direction et les dernières nominations intervenues dans ce cercle au cours des deux dernières années l'ont été à stricte parité. La direction générale veut durablement installer une culture de la parité au sein de son organisation. Lorsque l'on s'intéresse aux cadres, les femmes représentent 53% de cette population; une proportion identique à ce qu'elles représentent dans l'effectif total.

Mais ces chiffres ne seraient rien sans la volonté d'afficher la mixité comme facteur de bonne gouvernance partout où se joue l'avenir de l'entreprise. ALLEGRI a petit à petit construit son image sur des partenariats montrant son implication dans l'égalité femmes / hommes. Ainsi, en 2011, ALLEGRI France a lancé l'Observatoire des Femmes et de l'assurance avec Terrafemina et l'Institut d'études CSA pour savoir si les femmes sont des assurées comme les autres. Quatre ans plus tard et après la mise en place de différents baromètres thématiques (crise, épargne, santé, prise de risques...), les réponses des femmes tordent le cou aux idées reçues : moins dépensières que les hommes, plus prévoyantes et vigilantes de leur argent, elles se décident sur des critères objectifs en matière d'assurance (garanties, compétitivité des tarifs, services...). Depuis 2011, soutenir l'entrepreneuriat au féminin est devenu un nouvel axe de la politique d'engagements sociétaux.

En 2016, Eric LONDU, alors PDG d'ALLEGRI France, et près de 300 collaborateurs de l'entreprise, ont montré leur engagement : tous se sont fait photographier pour témoigner eux aussi de la mixité. ALLEGRI France œuvre aussi dans ce domaine en ayant signé un accord d'entreprise sur l'égalité femmes / hommes et a doublé, dans son dernier accord d'entreprise, le budget consacré à gommer les différences subsistantes. ALLEGRI a d'ailleurs obtenu

92/100 à l'index 2018 sur l'égalité femmes / hommes et a entamé une large campagne destinée à valoriser ce score important dans le monde de l'assurance.

Malheureusement, une affaire judiciaire vient ternir cette image. En effet, en octobre 2019, ALLEGRI a été condamnée par le Conseil de Prud'hommes à 161 000 euros de dommages et intérêts en faveur d'une ex collaboratrice pour discrimination salariale. La société réfute l'analyse du tribunal et a fait appel de cette première décision. Il n'en demeure pas moins que cette condamnation vient remettre en cause toute la communication liée à l'égalité femmes / hommes et vient également remettre en cause la valeur de ce tout nouvel outil qu'est l'Index égalité femmes / hommes.

En tant que spécialiste de la communication de crise dans un cabinet de conseil en GRH, vous êtes chargé(e) d'aider la DRH à résoudre cette situation.

1°) Vous réaliserez un diagnostic de la situation et vous mettrez en évidence les enjeux de l'égalité professionnelle femmes / hommes dans les processus RH d'ALLEGRI.

2°) Vous proposerez une analyse critique de l'indicateur « index égalité femmes / hommes » en tant qu'outil pertinent pour mesurer l'égalité femmes / hommes au sein d'une société. Vous proposerez des outils complémentaires à mettre en place.

3°) Vous proposerez une démarche adaptée pour permettre à ALLEGRI de communiquer efficacement sur cette situation de crise.

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

Annexe 1 : l'égalité femmes / hommes au sein d'ALLEGRI, un engagement de longue date

source : documents d'entreprise

Depuis 2005, ALLEGRI mène une politique globale d'égalité entre les femmes et les hommes, incluant notamment :

- le recrutement, afin d'interdire toute mesure discriminatoire ou sexiste à l'égard des candidats ;
- la rémunération, pour assurer un niveau de salaire équivalent entre les femmes et les hommes à compétences, formation et expérience comparables ;
- la formation, afin de donner à tous les collaborateurs des moyens équivalents pour développer leurs compétences ;
- la gestion de carrière, pour garantir aux femmes comme aux hommes les mêmes possibilités d'évolution de carrière et d'accès aux postes à responsabilités ;
- le respect de l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle ;
- la promotion de la diversité et de l'inclusion comme principe managérial clé pour l'ensemble des managers ;

- la mise en place d'un réseau actif de femmes, d'abord connu sous le nom d'OFA (Observatoire des femmes de l'Assurance) devenu aujourd'hui « Les Elles d'ALLEGRI », dont l'objectif est de développer des initiatives business et sociales innovantes promouvant la mixité.

ALLEGRI a également noué des partenariats afin d'agir en faveur de la mixité :

- avec l'association Capital Filles qui accompagne les jeunes filles de milieux défavorisés pour les aider dans leurs choix d'orientation ;
- avec l'association femmes@numérique, pour promouvoir la place des femmes dans les métiers du numérique ;
- avec l'Université Paris-Dauphine en soutien à la Chaire Femmes & Sciences depuis début 2019.

Annexe 2 : l'égalité salariale femmes / hommes

source : INSEE 2019

- 23,7 % : il s'agit de l'écart de la somme de tous les salaires nets perçus au cours de l'année entre les hommes et les femmes quelque soit le temps de travail.
- 18,4% : il s'agit de l'écart entre le salaire des hommes et des femmes sur l'ensemble des contrats à temps plein.
- 9% : il s'agit de l'écart entre des salaires à travail égal et à compétence égale.

Annexe 3: l'index égalité femmes / hommes

source : gouvernement

Chaque année avant le 1^{er} mars, les entreprises d'au moins 50 salariés doivent calculer et publier sur leur site internet leur Index de l'égalité femmes / hommes. Elles doivent également le communiquer, avec le détail des différents indicateurs, à leur Comité social et économique (CSE) ainsi qu'à l'inspection du travail (Direccte).

L'Index, sur **100 points**, se calcule à partir de **4 à 5 indicateurs** selon que l'entreprise fait moins ou plus de 250 salariés :

- l'écart de rémunération femmes-hommes,
- l'écart de répartition des augmentations individuelles,
- l'écart de répartition des promotions (uniquement dans les entreprises de plus de 250 salariés)
- le nombre de salariées augmentées à leur retour de congé de maternité,
- la parité parmi les 10 plus hautes rémunérations.

La plupart des données à prendre en compte figurent dans la base de données économiques et sociales des entreprises (BDES).

En cas d'Index inférieur à 75 points, l'entreprise doit mettre en place des mesures correctives pour atteindre au moins 75 points dans un délai de 3 ans. Ces mesures annuelles ou

pluriannuelles, doivent être définies dans le cadre de la négociation obligatoire sur l'égalité professionnelle, ou, à défaut d'accord, par décision unilatérale de l'employeur et après consultation du CSE.

En cas de non publication de son Index, de non mise en œuvre de mesures correctives ou d'inefficacité de celles-ci, l'entreprise s'expose à une pénalité financière jusqu'à 1% de sa masse salariale annuelle.

Annexe 4 : l'index égalité femmes / hommes dans le monde de l'assurance *Tableau au 1/03/19 sources : publications dans la presse des indicateurs*

ENTREPRISES	Index égalité	ENTREPRISES	Index égalité
CNP Assurances	99	[...]	
MAIF	99	SIACI Saint Honoré	88
Assurances du crédit mutuel	98	SMA	88
La Poste	94	Crédit agriCovévcole Assurances	87
Axa	92	Malakoff Mederic	85
BNP Paribas	92	La mutuelle générale	83
ALLEGRI	92	MGEN	83
AG2R	92	Euler Hermes Allianz	82
Matmut	92	Natixis Assurance	81
Harmonie Mutuelle	92	BTP RMS	81
Eovi MCD	92	MNT	80
Adrée	92	pacifia	79
Klesia	90	groupama	78
Macif	89	Société générale assurance	78
Chubb	89	Arkea	77
[...]		Swiss life	71

Annexe 5 : l'affaire de la salariée discriminée d'ALLEGRI

source syndicale

Cette salariée, syndiquée à la CGT et soutenue par son syndicat, est restée 41 ans chez ALLEGRI. Au départ, elle gagnait 2384 euros brut par mois. Un collègue embauché un an après elle, sur le même poste, avec la même classification, gagnait 2770 euros. Et tout au long de sa carrière, la salariée n'a bénéficié que de rares augmentations individuelles malgré de très bonnes appréciations de ses supérieurs hiérarchiques : « *excellente technicienne, travailleuse sérieuse dotée d'une grande efficacité* ». Ses évaluations sont toutes sur la même tonalité.

Cette situation est d'autant plus significative qu'elle démontre que l'index égalité n'est pas un bon indicateur des inégalités, puisque ALLEGRI, comme la plupart des entreprises, a obtenu une très bonne note (92/100). Qui plus est, ALLEGRI prétend avoir une politique favorable à l'égalité puisqu'elle a un accord sur ce sujet.

Les conseillers des prud'hommes ont évalué le préjudice total à 161 000 euros : 151 000 € de réparation (416 € de moins par mois sur 41 années), 5000€ de préjudice moral et fait intéressant : 5000 € pour violation des accords égalité professionnelle.

Annexe 6 : réactions d'ALLEGRI suite à la condamnation par le Conseil de Prud'hommes de Nantes - source : communiqué de presse de l'entreprise

ALLEGRI estime que le cas de cette ex-salariée « *relève d'une situation particulière, dont l'entreprise conteste la supposée discrimination en matière d'égalité salariale entre les hommes et les femmes qui ne repose sur aucune argumentation sérieuse* ». L'assureur précise avoir transmis de très nombreux documents à la justice permettant d'expliquer

l'évolution de carrière et de rémunération de son ex-collaboratrice. Cependant il juge que le Conseil des prud'hommes « *n'a absolument pas pris en compte les différents tableaux communiqués* », visant à établir des comparatifs avec d'autres salariés de la société.

Pour ALLEGRI, la décision des prud'hommes ne repose que sur la comparaison de la rémunération d'un autre salarié. Conséquence de quoi, la direction de la filiale française de l'assureur italien conteste le jugement rendu et au vu du montant « *inhabituel et disproportionné* » de la condamnation, elle a décidé de « *faire immédiatement appel de la décision du CPH de Nantes devant la Cour d'Appel de Rennes* ».

Annexe 7 : les limites de l'indicateur de l'égalité femmes / hommes

source : extrait d'un article de Maître Chhum et de Marion Simoné

Malgré de bonnes intentions, de nombreuses critiques peuvent être formulées à l'égard de cet indicateur.

1) Une répartition peu pertinente des salariés.

Le décret du 8 juin 2019 permet de regrouper les salariés par catégories professionnelles : ouvriers, employés, techniciens/ agents de maîtrise, ingénieurs et cadres.

Une répartition plus fine par classification de branche ou cotation interne nécessite une consultation du CSE, qui peut être décourageante pour l'employeur (Annexe 1 du décret n° 2019-15 du 8 janvier 2019).

2) Les pondérations des indicateurs occultent les résultats.

Sur les 5 indicateurs, chacun représente un niveau de points différent :

- écart de rémunération : 40 points ;
- écart de taux d'augmentation individuelle de salaire : 20 points ;
- écart de taux de promotion : 15 points ;
- pourcentage de salariées augmentées à leur retour de congé maternité : 15 points ;
- nombre de salariés du sexe sous-représenté parmi les dix salariés ayant perçu les plus hautes rémunérations : 10 points.

Or, cette répartition des points peut permettre à un employeur d'obtenir in fine une bonne note alors même que le constat des inégalités est présent.

L'indicateur permettant de calculer le pourcentage de salariées augmentées à leurs retours de congé maternité est noté sur 15 points.

Il s'agit d'une obligation légale prévue par l'article L. 1225-26 du Code du Travail.

Or, un employeur dont la note est de 0/15 à cet indicateur pourra tout de même obtenir une note supérieure à 75 points.

A contrario, un employeur qui augmenterait toutes ses salariées de retour de congé maternité d'un montant équivalent à 1 euro obtiendra l'ensemble des points soit 15/15.

[...]

3) Les indicateurs ne reflètent pas les réalités des entreprises.

Les indicateurs qui comptent le plus de points, à savoir celui de l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes et l'écart d'augmentations individuelles négligent deux aspects très importants :

- Les temps partiels ;

- Le montant de la différence d'augmentation.

En effet, cette rémunération est calculée en équivalent temps plein et exclut notamment les heures supplémentaires ou les majorations versées les dimanches ou les jours fériés.

Or, 85% des emplois à temps partiel sont occupés par des femmes, en effaçant ces différences structurelles, c'est une partie des inégalités qui n'est pas prise en compte.

Par ailleurs, la réalité des augmentations n'est pas prise en compte, de sorte qu'une revalorisation des salaires par la convention collective sera considérée comme une augmentation.

En conséquence, si on se fie à cet indicateur, hommes et femmes auront été augmentés. Pourtant, dans la réalité une femme aura simplement vu son salaire revalorisé d'une dizaine d'euros, alors qu'un homme aura touché une augmentation d'une centaine d'euros.

[...]

Annexe 8 : portrait de Marie France Danne, Directrice de la communication externe et des engagements de Generali France
--

Après avoir débuté dans le contrôle de gestion, j'ai intégré Generali France en 1988 où j'ai été Chef de marché, Responsable de la communication externe puis nommée Directrice de la communication en 1999. J'ai eu la chance de lancer la politique d'engagements sociétaux en 2004 avec la volonté de faire du développement durable un levier de création de valeur au cœur du métier de l'assurance et de favoriser les initiatives responsables sur tous les terrains. Depuis 2011, j'ai développé une présence active sur les réseaux sociaux qui me vaut d'être régulièrement classée parmi les influenceurs digitaux dans mon métier et au sein du secteur de l'assurance.

Littéralement, la communication, c'est « mettre en commun » : mettre en commun ce que l'entreprise veut dire d'elle-même avec ses différents publics internes et externes ; mais aussi créer des conditions favorables à leur engagement. Demain, je pense que notre métier gardera ses fondamentaux : travailler la singularité de ce que l'entreprise a à dire, créer du sens, de la préférence et être garant de la cohérence (des discours corporate, de l'information interne...). L'explosion des médias sociaux a changé la donne : le temps de la « com descendante », du monologue des marques est mort. Le temps de la conversation est venu, et, pour alimenter cette conversation, nous devons être en veille sur nos sujets métiers. Nous devenons des veilleurs et des connecteurs. A mon sens, nous devons désormais développer un « mindset phygital » en tissant des interconnexions entre deux dimensions : celle du monde réel et celle du monde digital. Les digitales natives naviguent en permanence entre ces deux dimensions. Partant de là, je considère aujourd'hui mon rôle comme celui d'un « connecteur en chef » : connecteur entre nos parties prenantes, connecteur entre le monde réel et le monde digital, connecteur entre les idées, les projets... On parle de plus en plus d'expérientiel. Au-delà du « *buzz word* », je pense que nous allons devoir concevoir nos actions de communication comme des expériences à vivre dans plusieurs dimensions. En effet, pour susciter de l'engagement – et de plus en plus avec les jeunes générations qui ont grandi au milieu des images virtuelles et des jeux vidéo – il faudra étonner, émouvoir pour capter l'attention en un éclair. Les émotions prennent plus de poids par rapport aux idées. La communication de demain devra, à mon avis, parler d'abord au cœur pour créer une expérience qui permettra d'initier de l'engagement.

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

L'arrêté du 25 juillet 2014 modifiant l'arrêté du 28 décembre 2009 fixant les sections et les modalités d'organisation des concours de l'agrégation indique « Lors des épreuves d'admission du concours externe, outre les interrogations relatives aux sujets et à la discipline, le jury pose les questions qu'il juge utiles lui permettant d'apprécier la capacité du candidat, en qualité de futur agent du service public d'éducation, à prendre en compte dans le cadre de son enseignement la construction des apprentissages des élèves et leurs besoins, à se représenter la diversité des conditions d'exercice du métier, à en connaître de façon réfléchie le contexte, les différentes dimensions (classe, équipe éducative, établissement, institution scolaire, société) et les valeurs qui le portent, dont celles de la République. Le jury peut, à cet effet, prendre appui sur le référentiel des compétences professionnelles des métiers du professorat et de l'éducation fixé par l'arrêté du 1er juillet 2013. »

La liste ci-dessous présente certaines questions posées à la session 2020 :

Option A

La gestion d'un conflit avec un élève de sexe masculin qui refuse de travailler en groupe avec des filles.

L'exclusion d'un élève qui perturbe le cours après plusieurs rappels à l'ordre et qui vit la décision comme un acte discriminatoire.

La gestion d'un débat en classe dans lequel un élève tient un raisonnement sexiste.

La gestion d'un conflit avec un élève qui s'énerve en quittant subitement la classe au milieu du cours.

La gestion d'un élève de sexe masculin qui demande à être appelé par un prénom de fille.

La gestion d'une situation de classe dans laquelle un élève est ostensiblement rejeté par ses camarades parce qu'il a discuté avec le professeur durant l'intercours.

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

OPTION B : FINANCE ET CONTRÔLE

1. Les résultats de la session 2020

Nombre de candidats-es ayant composé : 54 (58 admissibles)	
Distribution des notes	
Moyenne	9,67
Note la plus élevée	18
Note la plus basse	0,5
Écart-type	5,02
Répartition des notes	
Inférieures à 5	9
Comprises entre 5 et moins de 10	18
Comprises entre 10 et moins de 14	11
Égales ou supérieures à 14	16

	2019		2020	
Nombre de candidats-es auditionnés :	57		54	
Distribution des notes				
Moyenne	8,48		9,62	
Note la plus élevée	18		18	
Note la plus basse	2		0,5	
Écart-type	4,15		5,02	
Répartition des notes en effectif				
Inférieures à 5	10	17,6%	9	16,67%
Comprises entre 5 et moins de 10	29	50,9 %	18	33,33%
Comprises entre 10 et moins de 14	9	15,8%	11	20,37%
Égales ou supérieures à 14	9	15,8 %	16	29,63%

Les résultats des épreuves d'admission présentent une grande hétérogénéité des notes attribuées. La moyenne est nettement supérieure à celle de la session précédente.

Le jury a noté une amélioration des problématiques et des plans proposés qui est peut être liée à une lecture plus attentive du rapport de jury 2019 qui proposait une problématique et un plan type pour certains sujets d'oraux. Cependant, il a déploré pour certains candidats-es l'absence de connaissances et l'incapacité à la mise en œuvre des techniques comptables et financières fondamentales (ex : incapacité de certains candidats-es à passer une écriture élémentaire telle que la variation de stocks, le remboursement d'emprunt, la dotation aux amortissements, la méconnaissance totale des méthodes de calcul de coûts).

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

2. Attendus de l'épreuve

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

- une problématique justifiée et un plan qui y répond,
- un contenu riche en concepts adaptés à l'option B et une mise en perspective du sujet,
- une forme claire conforme à l'objectif pédagogique du concours de recrutement d'enseignants,
- la résolution du ou des cas, intégrée au développement,
- l'écoute des questions et la pertinence des réponses apportées.

3. Conseils aux candidats-es

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

Lors de leur 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 de base dans une perspective didactique, fondée sur une compréhension des concepts et de leur déclinaison. Nous invitons les candidats-es à bien relire le programme de l'épreuve en s'attachant d'abord aux fondamentaux avant d'approfondir les concepts.

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

- se dire que, quel que soit le sujet, il y a toujours matière à réaliser une prestation convenable et ne pas se décourager. Même si le sujet du jour sert de base à l'évaluation du candidat-e, le jury élargira ses questions aux autres domaines du programme. Cela doit permettre aux candidats-es de pallier des faiblesses sur le thème du jour.
- prendre un temps de réflexion suffisamment important pour bien lire l'intégralité du sujet, en définir les termes, l'analyser, dégager une problématique et concevoir le plan. Il convient d'être attentif et de ne pas négliger voire ignorer une partie des éléments constitutifs du sujet (titre, questions, annexes, cas à résoudre).

Le jury déplore pour un certain nombre de candidats-es une incohérence entre le plan annoncé et le contenu des parties.

- 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. Le jury déplore des « copier/coller » intempestifs. Il faut savoir utiliser les notions mentionnées durant l'exposé.
- lire attentivement les documents proposés en annexe qui guident le candidat-e dans la délimitation d'un sujet ou lui apportent des compléments d'informations dans des domaines complexes. Il est nécessaire de s'interroger sur la présence de telle ou telle annexe et notamment, lorsque le cas comporte plusieurs sociétés, de tenter de les comparer eu égard au sujet posé.
- le ou les cas doivent être traités et intégrés à l'exposé. En cas de manque de temps ou de limites techniques, il convient de proposer à minima une méthode de résolution possible.

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

Durant l'exposé, il est suggéré de :

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

Durant l'entretien, il est suggéré de :

- utiliser le tableau pour, au besoin, répondre aux questions du jury, (ex : une écriture comptable peut se présenter très facilement au tableau) ;
- faire preuve d'une capacité d'écoute et de compréhension pour apporter des réponses et des arguments ;
- expliciter ses affirmations et faire preuve d'un sens de la communication pédagogique (en termes de méthodologie, de connaissance des concepts, de maîtrise des techniques, de suivi de l'actualité et aussi de rythme dans l'exposé...).
- ne pas sous-estimer sa capacité à pouvoir répondre aux questions, même s'il est difficile en fin d'épreuve de garder toutes ses facultés de réflexion et de recul. Il ne faut pas hésiter à raisonner à voix haute devant le jury même si la réponse est partielle.

4. Les sujets

4.1- Présentation des sujets

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

6 sujets ont été tirés au sort :

- Le recours aux fonds d'investissement (private equity) comme alternative au marché boursier.
- Investissement public, investissement privé : une approche différente de la création de valeur ?
- Toutes les dettes se valent-elles ?
- La création de valeur par une meilleure gestion du besoin en fonds de roulement : une partie de cash cash.
- La mesure, pour qui ? pourquoi et avec quels effets ?
- Outils de gestion et gestion de projet

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

L'épreuve est composée d'une présentation d'un exposé par le candidat-e et d'un entretien avec le jury durant lequel une question relative aux valeurs de la République est posée.

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

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

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

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

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

Les échanges avec le jury ne doivent pas être l'occasion pour les candidats-es de renvoyer les questions au jury. Ils ne doivent pas non plus monopoliser la parole et prendre soin d'éviter toute attitude péremptoire.

Le jury constate encore trop souvent que de nombreuses notions de base en comptabilité, comme en finance et en contrôle de gestion sont inconnues ou connues de manière trop superficielle (écritures comptables, principes comptables, rentabilité, BFR, coût moyen du

capital, méthodes de calcul de coût etc.).

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

a) Le recours aux fonds d'investissement (private equity) comme alternative au marché boursier.

Le sujet invitait le candidat-e à se questionner sur le financement de PME/ETI en forte croissance. Il devait montrer les intérêts et limites d'une introduction en bourse eu égard à l'entrée dans le capital d'un fonds d'investissement.

Le candidat-e devait se questionner sur les conditions requises pour qu'un financement via la bourse soit adaptée pour une PME/ETI en croissance sans perdre de vue les contraintes liées à ce type de financement. De même, le candidat-e devait mettre en exergue la spécificité des financements via des fonds d'investissement.

Le jury regrette l'absence de structuration dans les réponses à certaines questions notamment les questions relatives au diagnostic financier. Le jury rappelle qu'il convient de ne pas se lancer tous azimuts dans des calculs (SIG, CAF, BFR, FR etc.). Il s'agit de mettre en exergue les points forts et faibles de l'entreprise d'un point de vue financier en organisant les propos. Par ailleurs, le sujet comportait peu de calculs mais invitait à la prise de recul sur les choix de financement étudiés eu égard aux théories explicatives du financement de l'entreprise. L'annexe 5 apportait quelques éléments de réponses pouvant orienter le candidat-e.

b) Investissement public, investissement privé : une approche différente de la création de valeur ?

Le sujet invitait le candidat-e à se questionner sur les choix d'investissement dans le secteur public et l'intérêt ou pas d'utiliser les outils traditionnels de choix d'investissement et leur nécessaire adaptation au contexte. Dans un premier temps, le candidat-e déployait les calculs traditionnels (VAN par exemple) puis, il devait, dans un second temps, démontrer une prise de recul sur les calculs en mettant en exergue leurs insuffisances eu égard au contexte d'étude. Enfin, le candidat-e devait analyser l'impact de ce projet sur les équilibres financiers de la communauté de communes.

Le jury a noté une certaine maîtrise des techniques de choix d'investissement mais une difficulté à contextualiser certains calculs (taux d'actualisation par exemple) et à élargir les débats pour considérer une valeur ajoutée plus qualitative du projet (création d'emplois, conséquences économiques pour le territoire etc...). Le jury déplore que trop peu de candidats-es aient traité la question relative aux conséquences du projet sur le budget de la commune.

c) Toutes les dettes se valent-elles ?

Le sujet comportait 3 cas invitant à se questionner sur la valorisation de la dette au bilan comptable des entreprises : un cas portant sur le crédit-bail et l'intérêt ou pas de porter la dette au bilan, un cas portant sur la comptabilisation des obligations convertibles en actions et l'analyse de ce type d'outils, éléments de capitaux propres ou de l'endettement, un cas portant sur le paiement des dividendes en actions.

Le jury attendait une prise de recul sur la comptabilisation de la dette conformément au texte fourni dans l'annexe qui remettait en cause la norme IFRS 16 proposant le retraitement de tous les contrats de location. Le jury regrette que beaucoup de candidats-es aient restreint l'exposé à une confrontation des intérêts et limites des différents types d'endettement proposés aux entreprises. Le jury attendait une réflexion sur le concept de dettes : une opération donnée constitue-t-elle une dette à mentionner au bilan. Si oui, pour quel montant ? Si oui, où la retranscrire dans le bilan ? Le jury regrette que certains-es candidats-es se soient contentés de proposer une résolution technique des cas.

d) La création de valeur par une meilleure gestion du besoin en fonds de roulement : une partie de cash cash.

Le sujet invitait le candidat-e à se questionner sur le besoin en fonds de roulement (BFR) en le considérant comme un élément des capitaux investis par l'entreprise à savoir comme un investissement (comme suggéré dans l'annexe 3) nécessitant de se questionner sur sa rentabilité et sur son mode de financement. Il comportait une partie technique (calcul du BFR), une partie réflexive consistant à proposer des solutions pour le réduire, une partie s'interrogeant sur son financement.

Le jury regrette que trop peu de candidats-es aient tenté de répondre aux questions du directeur financier proposées dans l'annexe 2. Le candidat-e ne devait pas restreindre ses propos à l'équilibre fonctionnel fonds de roulement/BFR. Il devait démontrer une prise de recul sur le concept. Chaque composante du BFR (stocks, créances) pouvait être considérée dans une logique de choix d'investissement et proposer des financements pour chacune des composantes.

Le jury suggère le plan suivant :

1. Le BFR, un investissement lié à l'activité de l'entreprise

Pour maximiser la valeur actuelle nette de tout projet d'investissement, il faut minimiser le BFR.

- BFR et secteur d'activité
- Création de valeur et gestion du BFR : BFR, partie intégrante des capitaux investis ; optimisation des différentes composantes du BFR (stocks, clients, dettes)
- Pilotage du BFR

2. Le BFR, un investissement à financer

Quels arbitrages à faire pour financer le BFR ? Quels critères de choix entre les différents financements ?

- Les différentes modalités de financement et leur coût
- Le taux d'actualisation à retenir pour apprécier la rentabilité du BFR

e) La mesure, pour qui ? pourquoi et avec quels effets ?

Le sujet invitait le candidat-e à se questionner sur l'utilisation des chiffres issus de la comptabilité générale ou du contrôle de gestion comme variables pour piloter la performance de l'entreprise. Il invitait à se questionner sur l'intérêt de la comptabilité financière et du contrôle de gestion pour la prise de décision. Le texte proposé en annexe proposait quelques arguments relatifs aux biais de comportements induits par la publication des chiffres.

Le jury regrette qu'un trop grand nombre de candidats-es relie mal la comptabilité générale et la comptabilité analytique et méconnaissent ce que sont les charges supplétives ou les charges non incorporables. Trop de candidats-es restent sur la technique sans envisager la

dimension managériale du contrôle de gestion et les effets de la mesure sur le comportement des acteurs.

f) Outils de gestion et gestion de projet

Le sujet invitait le candidat-e à se questionner sur la gestion de projet et l'intérêt ou pas d'utiliser les outils traditionnels du contrôle de gestion pour piloter de gros projets. Le candidat-e était invité à se questionner sur les caractéristiques économiques des projets et sur les dérives possibles en matière de coûts et de délais. Il invitait à présenter les outils spécifiques liés à la planification des projets (Gantt, PERT) et les outils de contrôle et les outils traditionnels (suivi des coûts, choix d'investissement, calculs d'écarts).

Le jury regrette qu'un grand nombre de candidats-es n'ait défini le projet qu'en référence à un dictionnaire de français sans intégrer le vocabulaire propre à la gestion. Le jury regrette également que certains candidats-es n'aient traité que la partie technique du cas sans questionner l'intérêt des outils de gestion.

Exemple 1

LA CREATION DE VALEUR PAR UNE MEILLEURE GESTION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT : UNE VRAIE PARTIE DE CASH-CASH

RUBANO est une société familiale qui existe depuis 1823. Fabricant français, RUBANO produit pour les marques du monde entier des rubans personnalisés, étiquettes tissées, accessoires et objets textiles de luxe.

Depuis 1823, RUBANO cultive l'Art du Ruban à travers un savoir-faire solide et des valeurs créatives marquées. Les articles sont choisis pour leur finesse, leur élégance et leur diversité. Les rubans et ornements textiles sont personnalisés et constituent de véritables instruments de communication haut de gamme, vecteurs d'image pour les clients. Chaque production fait l'objet d'une attention particulière, fruit d'un mélange harmonieux de rigueur et d'originalité. RUBANO assure la fabrication des rubans et autres étiquettes grâce à des capacités industrielles et un écosystème de partenaires qualifiés. RUBANO propose régulièrement de nouveaux produits : matières originales, armures de tissage, impressions, apport d'accessoires (métalliques, plastiques, bois...) et innovations. Le studio de développement conçoit des prototypes sur mesure pour accompagner les différentes étapes des projets des clients, que ce soit pour valider la faisabilité technique ou pour vérifier l'esthétique d'un produit. De plus, RUBANO livre partout dans le monde et est à l'écoute de ses clients.

Leader sur le marché en France, cette société affiche un chiffre d'affaires de 17 millions d'euros en N avec une forte croissance. Ayant une forte activité industrielle avec des stocks de fil importants et le plus souvent importés, des clients partout dans le monde, RUBANO a un besoin en fonds de roulement important et est confronté à son financement.

TRAVAIL :

- 1. Calculer le besoin en fonds de roulement de l'entreprise RUBANO. Apprécier son évolution sur les 3 années eu égard à la croissance du chiffre d'affaires. Appuyer vos analyses avec le calcul des ratios de rotation.**
- 2. Proposer des pistes au directeur financier pour améliorer le besoin en fonds de roulement et la trésorerie de la société RUBANO.**
- 3. Analyser le financement du besoin en fonds de roulement d'exploitation de l'entreprise RUBANO et proposer des solutions pour le financer.**

Hypothèses de calcul pour traiter le dossier :

- Coût du capital : 10%
- Taux IS : 33,1/3%
- TVA : 20%
- Excédents de trésorerie placés à 3% avant impôts
- Taux du découvert : 7%
- Pour les ratios de rotation, prendre une année avec 360 jours.

ANNEXE 1 : États financiers de la société RUBANO

ACTIF (euros)	N			N-1			N-2
	Brut	Amort & dép.	Net	Brut	Amort & dép.	Net	Net
<i>Immobilisations incorporelles</i>							
Autres immobilisations incorporelles	413 240	411 516	1 724	411 966	411 538	428	15 199
<i>Immobilisations corporelles</i>							
Constructions	248 675	199 124	49 551	252 623	192 344	60 279	55 629
Installations techniques, matériel et outillage industriels	7 207 334	5 808 513	1 398 821	6 873 843	5 548 670	1 325 173	1 145 837
Autres immobilisations corporelles	1 159 118	926 815	232 303	1 108 281	893 777	214 504	195 374
Immobilisations en cours	997		997				
Avances et acomptes				116 100		116 100	141 300
<i>Immobilisations financières</i>							
Autres participations	315 973	193 978	121 995	315 973	193 978	121 995	121 995
Créances rattachées à des participations	138 327	113 327	25 000	138 327	113 327	25 000	25 000
Prêts	1 044		1 044				2 317
Autres immobilisations financières	454 647		454 647	63 000		63 000	63 000
TOTAL 1	9 939 355	7 653 273	2 286 082	9 280 113	7 353 634	1 926 479	1 765 651
<i>Stocks</i>							
Matières premières, approvisionnements	1 107 197	242 908	864 289	1 282 372	127 944	1 154 428	1 050 407
Encours de production de biens	856 076	11 862	844 214	810 659	15 302	795 357	768 355
Produits finis	833 354	196 523	636 831	835 445	188 285	647 160	584 442
<i>Avances et acomptes versés sur commandes</i>							
<i>Créances</i>							
Clients et comptes rattachés (1)	3 021 864	11 206	3 010 658	2 712 837	33 992	2 678 845	2 438 607
Autres créances (2)	1 198 466	686 290	512 176	946 285	410 258	536 027	808 446
Disponibilités	1 998 657		1 998 657	1 608 041		1 608 041	921 638
<i>Comptes de régularisation</i>							
Charges constatées d'avance (3)	103 540		103 540	151 777		151 777	206 077
Ecart de conversion actif	3 899		3 899	5 167		5 167	4 949
TOTAL 2	9 123 053	1 148 789	7 974 264	8 352 583	775 781	7 576 802	6 782 921
TOTAL ACTIF	19 062 408	8 802 062	10 260 346	17 632 696	8 129 415	9 503 281	8 548 572

(1) dont hors exploitation (créances IS)			222 442			0	384 130
--	--	--	---------	--	--	---	---------

(2) Hors exploitation

(3) Exploitation

Informations complémentaires

	N	N-1	N-2
Effets escomptés non échus non magnétiques	690 000		410 000

PASSIF (euros)	N	N-1	N-2
<i>Capitaux propres</i>			
Capital social	131 820	169 000	169 000
Réserve légale	16 900	16 900	16 900
Autres réserves	2 085 946	2 758 374	2 635 000
Report à nouveau	766 978	750 163	750 164
Résultat de l'exercice	1 206 584	973 108	523 775
Subventions d'investissement	4 697	6 263	8 081
Provisions réglementées	428 073	372 726	311 266
TOTAL 1	4 640 998	5 046 534	4 414 186
Provisions pour risques et charges	202 485	398 159	248 026
<i>Dettes</i>			
Emprunts et dettes auprès des états de crédit	2 170 930	1 295 065	1 364 974
Emprunts et dettes divers (4)	488 076	296 112	211 162
Dettes fournisseurs et comptes rattachés (1)	1 623 154	1 168 261	1 315 266
Dettes fiscales et sociales	1 013 297	1 223 281	956 694
Dettes sur immobilisations (2)			
Autres dettes (2)	119 785	71 537	23 001
<i>Comptes de régularisation</i>			
Produits constatés d'avance (3)			11 421
Ecart de conversion passif	1 621	4 332	3 842
TOTAL 2	5 619 348	4 456 747	4 134 386
TOTAL PASSIF	10 260 346	9 503 281	8 548 572

(1) dont hors exploitation (dettes IS)	0	77 483	0
--	---	--------	---

(2) Hors exploitation

(3) Exploitation

(4) Concours bancaires courants	488 076	296 112	211 162
---------------------------------	---------	---------	---------

Ecart de conversion actif	N	N-1	N-2
Créances clients	2 000	2 167	4 000
Dettes fournisseurs	1 899	3 000	949
Total	3 899	5 167	4 949
Ecart de conversion passif			
Créances clients	621	2 332	3 842
Dettes fournisseurs	1 000	2 000	0
Total	1 621	4 332	3 842

Les dettes fournisseurs et comptes rattachés concernent les achats de MP et les charges externes.

en euros	N	N-1	N-2
Produits d'exploitation			
Production vendue	17 959 404	16 204 304	13 505 494
Production stockée	43 326	145 045	264 439
Reprise sur amortissements et provisions, transferts de charges (1)	569 702	553 698	458 710
Autres produits (2)	59 363	9 565	3 135
TOTAL PRODUITS D'EXPLOITATION	18 631 795	16 912 612	14 231 778
Charges d'exploitation			
Achats de matières premières, autres approvisionnements	6 751 710	6 155 127	4 851 369
Variation de stocks (MP et autres approv.)	175 175	-104 883	9 154
Autres achats et charges externes (3)	3 330 835	2 846 411	2 854 158
Impôts, taxes et versements assimilés	367 309	379 773	340 805
Salaires et traitements	3 700 574	3 648 689	3 548 953
Charges sociales	1 449 031	1 535 324	1 291 563
Dotations aux amortissements	365 709	372 152	390 504
Dotations aux dépréciations sur actif circulant	453 148	339 070	288 915
Dotations aux provisions pour risques et charges	3 899		
Autres charges	39 985	5 400	33 257
TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION	16 637 375	15 177 063	13 608 678
RESULTAT D'EXPLOITATION	1 994 420	1 735 549	623 100
Produits financiers			
Autres intérêts et produits assimilés	24 447	22 579	56 178
Reprises sur provisions et transferts de charges		4 949	3 239
Différences positives de change		29 538	72 769
TOTAL PRODUITS FINANCIERS	24 447	57 066	132 186
Charges financières			
Dotations financières aux provisions		5 167	4 949
Intérêts et charges assimilées	35 184	36 334	35 228
Différences négatives de change	18 424	23 738	67 277
TOTAL CHARGES FINANCIERES	53 608	65 239	107 454
RESULTAT FINANCIER	-29 161	-8 173	24 732
RESULTAT COURANT AVANT IMPOTS	1 965 259	1 727 376	647 832
Produits exceptionnels			
Produits exceptionnels sur opérations de gestion	870	26 371	20 059
Produits exceptionnels sur opérations en capital	12 410	21 783	8 905
Reprise sur provisions et transferts de charges	265 441	56 955	69 877
TOTAL PRODUITS EXCEPTIONNELS	278 721	105 109	98 843
Charges exceptionnelles			
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	666	1 736	1 298
Charges exceptionnelles sur opérations en capital	96 166	10 102	1 549
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions	375 534	312 630	126 945
TOTAL CHARGES EXCEPTIONNELLES	472 366	324 468	129 794
RESULTAT EXCEPTIONNEL	-193 645	-219 359	-30 951
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise	173 083	150 683	33 894
Impôts sur les bénéfices	391 947	384 226	59 211
TOTAL DES PRODUITS	18 934 963	17 074 787	14 462 807
TOTAL DES CHARGES	17 728 379	16 101 679	13 939 031
BENEFICE OU PERTE	1 206 584	973 108	523 776
(1) dont transferts de charges	208 361	273 988	159 598
(2) dont redevances pour concessions de brevets et licences	40 747	0	
(3) dont crédit-bail mobilier	2 538	0	

Compte tenu de valeurs non significatives pour le crédit-bail, il n'est pas nécessaire de le retraiter pour les besoins de l'analyse financière.

La marge sur coût de production des produits finis est égale à 15% du chiffre d'affaires.

Les encours de production engagent la moitié des coûts de production.

ANNEXE 2 : Interrogations du directeur financier

Face aux évolutions du besoin en fonds de roulement, le directeur financier de RUBANO vous sollicite sur différentes questions :

Q1 : Actuellement, notre entreprise commande tous les 10 jours 500 bobines de fil auprès du fournisseur avec un règlement à 60 jours fin de mois. Est-il opportun de commander tous les mois 1500 bobines de fil avec une remise de 5% sur le prix d'achat mais avec un règlement ramené à 30 jours ?

Q2 : Un autre fournisseur nous propose de choisir le paiement au comptant moyennant un escompte de 1% au lieu d'un paiement à 60 jours. Est-ce une opportunité à saisir ?

Q3 : Un client nous sollicite pour augmenter son délai de paiement passant de 1 mois à 2 mois. Le responsable commercial y est favorable. Je propose d'augmenter alors le prix de 1%. Qu'en pensez-vous ?

Q4 : Les créances clients de l'entreprise RUBANO ont fortement augmenté entre N-1 et N notamment celles du client RUBA qui ont quasiment doublé (12 000 € en N contre 6 111 € en N-1). Certes, les quantités vendues ont été beaucoup plus importantes (150 bobines du ruban en N au lieu de 110 en N-1) mais le client a pu bénéficier d'une remise importante sur le prix de vente (480 € TTC au lieu de 500 € TTC en N-1). Qu'en pensez-vous ?

ANNEXE 3 : Transformer le BFR en levier de création de valeur

Cyril Capello, directeur conseil aux directions financières, Argon Consulting

Option Finance - 16 avril 2018 - Communiqué

Pourquoi y a-t-il urgence à agir sur le BFR ?

Les taux d'intérêt historiquement bas peuvent donner l'impression que l'argent a un coût très faible, mais les actionnaires ont une attente de rentabilité plus élevée à mettre en regard des capitaux employés (c'est le fameux WACC, weighted average cost of capital). En d'autres termes, il existe deux manières principales de créer de la valeur pour l'actionnaire : augmenter le résultat opérationnel ou diminuer les capitaux employés. Contrairement aux immobilisations, le BFR est une utilisation non productive de ressources – c'est donc lui qui doit être optimisé en priorité. Notre expérience confirme que des gains très élevés sont accessibles à court terme tant sur les créances et dettes d'exploitation que sur les stocks. L'urgence à agir est d'autant plus grande dans la perspective d'une potentielle remontée des taux, qui aura un effet

mécanique sur le coût du financement – et donc sur le poids que fait peser le BFR sur la création de valeur.

Quels sont les gisements ?

Nous pouvons considérer le BFR comme un mal nécessaire pour répondre aux impératifs commerciaux et opérationnels : l'entreprise porte des stocks pour répondre aux besoins de production ou à la demande de ses clients, elle consent des créances à ses clients pour conquérir des marchés et limite ses délais de règlement fournisseurs pour garantir les approvisionnements. Comme le niveau du BFR est lié aux cycles de production et aux pratiques commerciales, il varie selon les secteurs d'activités et les pays. L'identification du potentiel d'optimisation repose donc sur la définition d'un standard à viser en termes de niveau pour chaque élément du BFR. Si nous prenons l'exemple des créances clients, le niveau à cibler dépend essentiellement des délais de paiement légaux et de ceux pratiqués sur les marchés où l'entreprise opère, mais aussi des rapports avec chaque partenaire commercial.

Quelle est votre recommandation pour réussir cette optimisation ?

Afin de créer les conditions du succès, la démarche implique une mobilisation du management dès les premières phases du projet. Elle nécessite de formaliser et communiquer la vision de l'entreprise pour donner du sens au projet et de déterminer des objectifs chiffrés avec le management. Il est également indispensable d'impliquer les équipes opérationnelles dans l'analyse afin de définir des plans d'actions détaillés et crédibles et de construire une trajectoire conjuguant des actions de court terme et un travail de fond (tel que la renégociation des délais de paiement clients et fournisseurs, le classement des stocks entre make to order et make to stock, etc.).

D'autre part, la réduction durable du BFR suppose un changement en profondeur des processus et comportements au sein de l'entreprise, ce qui implique un travail sur l'ensemble des dimensions de la transformation (leadership, savoir-faire, adhésion, culture). Cela ne signifie pas que les premiers résultats doivent se faire attendre, bien au contraire ! Il est ainsi important de commencer par quelques actions pragmatiques, afin de générer des gains dès les premières semaines et d'enclencher une dynamique.

Ainsi, mettre en place une cellule de recouvrement permet souvent de réduire les retards de paiement de 30 à 50 % en quelques semaines. Mobiliser des experts nous permet de cibler immédiatement les bons sujets et donc de gagner du temps, mais aussi d'éviter de nombreux pièges tels que de retarder volontairement le paiement des fournisseurs... ce qui non seulement est illégal mais également contre-productif pour la renégociation des délais de paiement.

Afin que les résultats soient pérennes, le Directeur Financier a un rôle clé à jouer pour clarifier les responsabilités et déployer un dispositif de pilotage du BFR : objectifs chiffrés, collectifs et individuels, gouvernance et visibilité par le biais de tableaux de bord....

Exemple 2 : La mesure pour qui, pour quoi et avec quels effets ?

Jean-Marc V. est heureux en ce lundi matin : la semaine qui démarre, bien que stressante, s'annonce excellente pour son avenir professionnel. Il y a deux ans, il a rejoint la société *Extra coock* spécialisée dans la fabrication, la vente et l'installation de meubles de cuisines. La société existe depuis environ soixante ans. Initialement, les clients étaient exclusivement des particuliers mais il y a quelques années, les dirigeants de *Extra coock* ont décidé de se lancer sur le marché de l'aménagement de cuisines pour les professionnels tout d'abord à destination de restaurateurs en créant la branche « CHR » (Cafés, Hôtels, Restaurants). Puis, plus récemment encore, le groupe s'est doté d'une branche « collectivités » spécialisée dans la commercialisation d'équipements de cuisines pour les cuisines centrales, les hôpitaux, les écoles ou encore les restaurants d'entreprises. Cette stratégie de diversification a été opérée par croissance interne mais aussi grâce au rachat d'entreprises qui disposaient toutes de compétences dans ces domaines.

Depuis trois ans, le groupe est structuré de la façon suivante :

- La structure juridique du groupe est composée de la société mère et de 4 filiales : Armise S.A., Marin S.A., Maxane S.A. et Romence S.A.
- Le groupe dispose d'une direction générale, d'une direction des achats, d'une direction financière, d'une direction commerciale et de trois divisions opérationnelles « Particuliers », « CHR » et « Collectivités ».

Jean-Marc V. a été embauché en tant que contrôleur de gestion de la division « Collectivités » et espère bientôt rejoindre la direction financière du groupe en tant que directeur du contrôle de gestion central.

Pour cela, il compte bien évidemment mettre en avant ses cinq années d'expérience dans la société *Med Assist*, petite entreprise d'une centaine de salariés dans le domaine du paramédical et dans laquelle il occupait un poste de responsable financier en charge de la comptabilité, la finance et le contrôle de gestion ; mais il compte surtout sur ses excellents résultats de ses deux dernières années depuis qu'il a intégré *Extra coock*. Il faut dire que les résultats de la division « Collectivités » étaient plutôt en déclin au moment où Jean-Marc a été embauché. Cela faisait d'ailleurs partie des raisons pour lesquelles la direction du groupe avait souhaité recruter un contrôleur de gestion dont la première mission serait d'accompagner la directrice de la division dans son redressement. Jean-Marc était un homme de terrain qui avait montré sa capacité à structurer des processus de gestion et à insuffler des réflexes de bonne gestion aux opérationnels dans sa première expérience professionnelle. Bien que le secteur d'activité soit différent, la directrice financière, Elisabeth A., qui avait recruté Jean-Marc V., avait été convaincue que son expérience serait utile dans le contexte de sa prise de poste.

En réfléchissant aux deux années écoulées depuis son arrivée, Jean-Marc V. est plutôt content du chemin parcouru et s'attend à ce que les différentes réunions de présentation des résultats prévues cette semaine marquent une étape importante dans sa quête de reconnaissance auprès de la direction du groupe et d'Elisabeth A. en particulier.

Partie 1 :

La première réunion de présentation des résultats à laquelle Jean-Marc V. avait assisté peu de temps après son arrivée il y a deux ans, réunissait Régis S., Directeur du groupe *Extra coock*, Elisabeth A., la Directrice financière du groupe, les quatre Directeurs de filiales et les trois responsables des divisions opérationnelles accompagnés de leur contrôleur de gestion. Les résultats sont présentés en annexe 1.

Jean-Marc avait alors assisté à un vif échange entre Régis S. et Elisabeth A. Régis S. reprochait en effet à sa directrice financière la manière dont elle présentait les comptes qu'il jugeait inexploitable pour piloter son entreprise. Les comptes étaient présentés selon un découpage juridique de l'entreprise, ce qui permettait, selon Elisabeth A., de mieux coller aux

attentes des marchés en matière de communication financière. Régis S., quant à lui, constatait une érosion des marges des différentes filiales par rapport aux années antérieures mais ne savait pas en expliquer les raisons.

- 1. Commentez les résultats obtenus.**
- 2. Que pensez-vous de ces débats ?**

Partie 2 :

Il fut alors décidé que le renforcement des équipes de contrôle de gestion, dans les divisions opérationnelles notamment, devrait permettre à l'avenir de compléter le reporting statutaire certes indispensable, par une comptabilité de gestion mettant en évidence la profitabilité des trois lignes de produits : « Particuliers », « CHR » et « Collectivités ». Quelques jours plus tard, les mêmes acteurs se réunirent pour examiner à nouveau les comptes présentés grâce aux informations collectées et présentées en annexe 2.

- 3. En mobilisant les informations de l'annexe 2, présentez les résultats dégagés par chacune des trois lignes de produits.**
- 4. Commentez ces résultats.**
- 5. Qu'apporte la comptabilité de gestion par rapport au reporting statutaire de la partie 1 ? Quelles sont les limites de ce nouveau système ?**

Partie 3 :

Lors de la deuxième réunion, alors que les résultats présentés faisaient apparaître un taux de profitabilité très faible des produits vendus aux « Collectivités » et que Laetitia T., directrice de la division, passait un très mauvais moment, Jean-Marc V. avait expliqué qu'il ne fallait pas confondre profitabilité des produits et performance de la division. Il s'était lancé dans un long discours expliquant que la performance se jugeait par rapport à l'atteinte des objectifs et que pour apprécier la performance de Laetitia T., il fallait plutôt se référer aux budgets prévisionnels et aux écarts constatés par rapport à celui-ci. Prêt à montrer tout de suite à Laetitia T. qu'il allait être un collaborateur loyal qui tenterait de défendre la qualité de son travail en toutes circonstances, Jean-Marc V. avait apporté avec lui la démonstration que les écarts par rapport au budget plaident plutôt en faveur de Laetitia T.. Les éléments permettant de calculer ces écarts sont présentés en annexe 3.

- 6. Que pensez-vous des arguments avancés par Jean-Marc V. ?**
- 7. Présentez l'analyse des écarts en mobilisant la méthode de votre choix.**
- 8. Commentez les résultats obtenus.**

Partie 4 :

A l'issue de cette deuxième réunion et bien qu'aillant défendu la directrice de la division « Collectivités » à laquelle il est rattaché, Jean-Marc V. était toutefois convaincu d'une chose : après des années de croissance de l'activité et du chiffre d'affaires, le déclin relativement fort des ventes aux collectivités qui souffraient des baisses des dotations de l'état dans le domaine public, s'était fait ressentir de manière encore plus brutale chez *Extra coock* que chez ses concurrents. Les dirigeants avaient laissé les collaborateurs s'installer dans un certain confort et l'organisation prendre de mauvaises habitudes. En particulier, son premier étonnement était que la procédure budgétaire était plus considérée comme un rituel que comme un outil de pilotage et encore moins un outil d'évaluation des performances. Pourtant, Jean-Marc savait de par son expérience passée, que bien utilisés, les budgets pouvaient permettre de mieux planifier l'utilisation des ressources en fonction de l'activité prévue et d'inciter les équipes à atteindre des objectifs ambitieux. Plus généralement, ses premiers pas dans la société le conduisaient à penser que *Extra coock* et plus spécifiquement la branche « Collectivités »

manquaient de rigueur et c'est précisément ce qu'il allait apporter. Voici donc les mesures qu'il décida de mettre en œuvre depuis deux ans :

- Tout d'abord, il fallait que la productivité du centre d'appel en charge de la prospection de clients potentiels s'améliore. Pour cela, il proposa de suivre deux indicateurs : nombre d'appels par jour et par collaborateur et temps moyen d'un appel pour chaque collaborateur. Le quartile des collaborateurs les moins performants serait affiché sur un « mur de la honte » et celui des plus performants sur un « mur des employés du mois ». En ce lundi, Jean-Marc V. est content de pouvoir annoncer que grâce à ces mesures, certes un peu puériles mais efficaces, le temps d'appel moyen est passé en deux ans de 9 à 6 minutes, ce qui a permis d'augmenter de 30% le nombre d'appels passés par opérateur.
- Il souhaite également que soit suivi un indicateur relatif au pourcentage d'expéditions dans les délais. Il est heureux de pouvoir compter aujourd'hui près de 95% des expéditions dans les délais.
- Concernant la recherche et développement, il n'avait pas mis longtemps à convaincre Laetitia qu'une incitation fondée sur le nombre de brevets déposés permettrait de dynamiser un peu le service qui n'en avait guère déposé beaucoup ces dernières années.
- Pour finir, au Service Après Vente (SAV), Jean-Marc avait fait en sorte que le temps de réponse au client fasse l'objet d'une plus grande attention. Ainsi, le bonus des collaborateurs fut indexé sur le respect d'un engagement auprès des clients de répondre à leur sollicitation dans la journée où le collaborateur en prendrait connaissance.

Cette semaine serait donc l'occasion pour Jean-Marc V. de mettre en avant toutes ces initiatives dont il était sûr qu'elles avaient permis de redynamiser la division « Collectivités », comme l'attestaient certains résultats. En ce lundi matin, ce serait d'abord la revue des résultats avec le comité de direction de la division « Collectivités » et mercredi, ce serait la consécration lors de la présentation des résultats annuels devant le comité de direction de *Extra Cooock*.

Au moment où la directrice des ressources humaines, Sophie C. achève sa présentation, Jean-Marc se dit que ce n'est pas le démarrage qu'il escomptait. En effet, celle-ci a présenté les résultats de son enquête auprès des salariés et le moins que l'on puisse dire, c'est qu'elle est sans concession vis-à-vis des indicateurs mis en place par Jean-Marc. Le « mur de la honte » a bien du mal à passer auprès des équipes en charge de la prospection client en plateau téléphonique qui trouvent cet outil humiliant et infantilisant. Ce ne sont pas les seuls à avoir le moral en berne. Au sein du département Recherche et Développement aussi, la grogne monte. Il est reproché au nouveau système d'évaluation de la performance d'inciter au dépôt de brevets indépendamment de leur caractère exploitable ou non commercialement or ce qui va permettre d'améliorer la situation de la division, c'est bien sa capacité à déposer des brevets sur des innovations qui seront intégrées dans ses produits.

Jean-Marc attend avec impatience la présentation d'Hugo N., le directeur commercial de la division, pour qu'enfin soient évoqués les apports de ses indicateurs. Pourtant, lorsque celui-ci démarre, tout ne se présente pas de la meilleure des façons. Hugo commence par dire qu'il a sondé deux des plus gros clients de la division pour faire un point sur leur satisfaction et ceux-ci ont été très virulents : ils ont d'abord reproché le délai très long de livraison. Pour l'un, le commercial lui avait indiqué qu'un délai d'expédition d'un mois était nécessaire alors même qu'habituellement, le délai était plutôt de l'ordre de deux semaines. Pour l'autre, alors qu'il ne voyait pas le produit arriver dans les délais prévus, il avait contacté le SAV. Il eut les plus grandes difficultés à les joindre et la réponse qu'il obtint ne le satisfait guère : les meubles attendus pour l'installation avaient bien été expédiés dans les délais mais étaient restés bloqué chez le livreur. Après avoir interrogé ses équipes, Hugo est en mesure de donner quelques explications :

- Ses équipes sont focalisées sur l'expédition dans les délais et négocient régulièrement avec le client un délai confortable qui permettra de respecter l'engagement
- Au SAV, il arrive fréquemment que l'on ne réponde pas aux appels pour s'assurer de ne pas faillir dans le respect du délai de réponse.

Hugo V. est assez virulent vis-à-vis du système mis en place par Laetitia T. et Jean-Marc V.. Au moment où arrive son tour de présenter les résultats financiers de la division, Jean-Marc est un peu décontenancé et cette semaine qui s'annonçait si belle démarre bien mal !

9. Que pensez-vous de ces échanges ?

ANNEXE 1 : Présentation des résultats des différentes filiales

	Armise S.A.	Marin S.A.	Maxane S.A.	Romence S.A.	TOTAL
Chiffre d'affaires	10 474 000	7 354 410	12 519 300	6 640 900	36 988 610
Coûts de production	5 343 500	3 686 830	6 661 340	3 676 000	19 367 670
Coûts d'installation	912 500	757 700	1 180 800	592 630	3 443 630
Marge brute	4 218 000	2 909 880	4 677 160	2 372 270	14 177 310
Coûts commerciaux	1 617 796	1 135 950	1 933 710	1 025 742	5 713 197
Frais généraux	1 652 287	1 160 167	1 974 935	1 047 610	5 835 000
Résultat courant avant impôt (RCAI)	947 917	613 763	768 515	298 918	2 629 113
Taux de profitabilité	9,05%	8,35%	6,14%	4,50%	7,11%

Les coûts commerciaux ainsi que les frais généraux ont été considérés comme des charges indirectes imputées aux entités proportionnellement à leur chiffre d'affaires.

ANNEXE 2 : Du reporting statutaire à la comptabilité de gestion

Les éléments qui suivent permettent de présenter les résultats par ligne de produits « Particuliers », « CHR » et « Collectivités ».

Volumes de ventes	Particuliers	CHR	Collectivités	TOTAL
Armise S.A.	2 350	400	100	2 850
Marin S.A.	1 534	478	35	2 047
Maxane S.A.	678	900	112	1 690
Romence S.A.	367	400	78	845
TOTAL	4 929	2 178	325	7 432

Prix de vente moyen	Particuliers	CHR	Collectivités
Armise S.A.	1 400	7 760	40 800
Marin S.A.	1 410	7 940	39 890
Maxane S.A.	1 450	7 890	39 600
Romence S.A.	1 380	7 930	37 980

Coût de production moyen	Particuliers	CHR	Collectivités
Armise S.A.	610	3 900	23 500
Marin S.A.	630	3 920	24 190
Maxane S.A.	630	3 990	23 600
Romence S.A.	680	3 890	23 980

Coût d'installation moyen	Particuliers	CHR	Collectivités
Armise S.A.	150	900	2 000
Marin S.A.	150	950	2 100
Maxane S.A.	180	930	1 980
Romence S.A.	170	920	2 080

Les frais commerciaux correspondent à la rémunération de la force de vente. Celle-ci comprend une partie fixe et une partie variable qui consiste en une commission perçue sur le chiffre d'affaires réalisé. La répartition est la suivante :

Coût commercial	Salaire moyen d'un vendeur en €	Particuliers			CHR			Collectivités			TOTAL
		Nombre de vendeurs	Commissions en % du CA	Total	Nombre de vendeurs	Commissions en % du CA	Total	Nombre de vendeurs	Commissions en % du CA	Total	
Armise S.A.	35 000 €	6	3%	308 700 €	6	7%	427 280 €	6	10%	618 000 €	1 353 980 €
Marin S.A.	34 000 €	8	4%	358 518 €	6	8%	507 626 €	4	9%	261 654 €	1 127 797 €
Maxane S.A.	34 600 €	6	6%	266 586 €	9	10%	1 021 500 €	8	11%	764 672 €	2 052 758 €
Romence S.A.	33 800 €	8	4%	290 658 €	4	8%	388 960 €	6	10%	499 044 €	1 178 662 €
Total		1 224 462 €			2 345 366 €			2 143 370 €			5 713 197 €

Les frais généraux sont constitués des frais marketing et des frais d'encadrement. Les frais marketing correspondent aux frais engagés dans des campagnes publicitaires. La répartition est la suivante :

Frais généraux	Particuliers	CHR	Collectivités	Achat	Siège	Total
Frais marketing	600 000	320 000	555 000			1 475 000
Frais d'encadrement	518 000	476 000	798 000	1 000 000	1 568 000	4 360 000
Total	1 118 000	796 000	1 353 000	1 000 000	1 568 000	5 835 000

Les frais d'encadrement de la division achat et du siège seront répartis proportionnellement au chiffre d'affaires des trois divisions opérationnelles.

ANNEXE 3 : Ecarts budgétaires de la division « Collectivités »

Le coût de production est composé en grande partie des coûts des matières premières (MP). Tous les produits étant fabriqués à la commande, les matières premières sont achetées et consommées durant la période. Les éléments budgétés et réalisés concernant les matières premières sont présentés ci-dessous :

	Budget	Réel
Quantité de MP	200 000	190 000
Prix de la MP	10,5	10,6
Coût d'achat de la MP	2100000	2014000

Le budget de la division « Collectivités » était le suivant :

Budget collectivités	Quantité	Prix unitaire	Total
Chiffre d'affaires	310	40 200	12 462 000
Coût de production	310	24 100	7 471 000
Coûts d'installation	310	2 060	638 600
Coûts commerciaux			2 005 200
<i>Salaires fixes</i>	22	34 500	759 000
<i>Commissions</i>	12 462 000	10%	1 246 200
Frais marketing			555 000
Frais encadrement			798 000
Autres frais généraux			890 000
Résultat courant avant impôt (RCAI)			104 200
Taux de rentabilité			0,84%

Extrait de Berland, Nicolas, Catherine Chevalier-Kuszla, et Samuel Sponem. « «On ne gère bien que ce que l'on mesure » », Critique et Management (CriM) éd., *Petit bréviaire des idées reçues en management*. La Découverte, 2008, pp. 157-168.

Parfois, les indicateurs prennent vie par eux-mêmes. Ils se réifient et ne sont plus l'objet de discussions. Une fois que la mesure a été imposée comme un outil de gestion, elle devient une chose, une boîte noire, qui a des effets en dehors du cadre dans lequel son concepteur l'avait produite. Le quotient intellectuel devient l'intelligence. Qu'importent les nombreuses recherches qui s'interrogent sur le type de compétences mesurées réellement et sur l'impact du bagage culturel dans la réussite de ces tests. Le nombre de publications des chercheurs, parce qu'il est facilement quantifiable, devient la production des chercheurs. Qu'importent la qualité « réelle » de ces publications et leur contribution à l'avancée des connaissances. De fait, des décisions seront prises à la vue de telles mesures. Le gestionnaire produit donc des chiffres qui lui échappent. Ces chiffres produisent des institutions autonomes, des concepts considérés comme réels, mais dont les effets ne sont plus maîtrisés par personne. La mesure n'est plus synonyme de bonne gestion mais de dérive bureaucratique. Ce qui n'était à la base qu'un moyen pour améliorer le fonctionnement des organisations devient une fin en soi : il faut faire monter (ou faire baisser, c'est selon) le chiffre, qu'importent les réalités sous-jacentes. La mesure peut alors prendre le pas sur la gestion, dans une espèce de simulacre dont l'utilité en tant que mythe rationnel est à rechercher en dehors de l'acte gestionnaire. Quand la mesure ne donne pas les résultats attendus, le plus simple pourra être d'essayer de changer de mesure.

■ Compter pour gérer ?

La mesure est souvent la première action de gestion à laquelle s'attelle le gestionnaire qui désire améliorer le fonctionnement de son organisation. Elle permet de classer les actions, les objets et les personnes les uns par rapport aux autres, et ainsi de définir des contributions respectives et des grandeurs qui permettent de décider et d'agir. Elle rend visibles de nombreux aspects de l'organisation, permet de synthétiser les grandes masses et de clarifier le complexe. Elle fournit des conventions et un langage pour le plus grand nombre. Elle permet de raisonner de manière abstraite, et donc de manière puissante. Toutes ces raisons font que la mesure gagne de plus en plus d'organisations et investit des champs d'où elle était étrangère jusqu'à présent. Mais les risques de la mesure sont nombreux : simplification de la réalité, coupure avec le terrain, irresponsabilités, manipulations, court-termisme, etc. Au final, ce qui compte est moins la mesure que le résultat de l'action engendrée par la mesure. Qu'est-ce qu'une bonne gestion ? De bons résultats ou une bonne mesure ? Ne faudrait-il pas se rappeler cette phrase attribuée à Albert Einstein : « Certaines choses comptent mais ne se comptent pas, d'autres peuvent se compter mais ne comptent pas » ?

SPÉCIALITÉ CORRESPONDANT À L'OPTION CHOISIE**OPTION C : MARKETING****1. Les résultats de la session 2020**

	2016	2017	2018	2019	2020
Nombre de candidats évalués :	58	55	51	55	61
Distribution des notes					
Moyenne	7,41	7,07	8,17	9,16	9,19
Note la plus élevée	16	16	17	18	19
Note la plus basse	0,5	1	0,5	1	0,5
Écart-type	4,30	4,48	4,63	4,4	4,91
Répartition des notes en effectifs					
Inférieures à 5	19	21	12	10	14
Comprises entre 5 et moins de 10	20	18	19	20	17
Comprises entre 10 et moins de 14	14	9	11	14	14
Égales ou supérieures à 14	5	7	9	11	16

La moyenne obtenue par les candidats à cette épreuve reste stable par rapport à l'année précédente. Elle atteint 9,19 avec un écart type qui augmente légèrement à 4,91 pour cette session, contre 4,4 pour l'année 2019.

Cette moyenne cache ainsi une forte hétérogénéité des résultats caractérisée par une augmentation des situations extrêmes. En effet, le nombre de prestations ne satisfaisant pas aux exigences attendues de l'épreuve augmente et concerne 14 candidats (22,95 %) et le nombre de prestations de qualité augmente également cette année passant de 11 à 16 prestations (26,23 %).

Dans l'ensemble, la compréhension des objectifs et attendus de l'épreuve conjugée à une préparation plus approfondie conduisent à des prestations orales qui satisfont partiellement voire totalement les attentes du jury.

2. Les sujets**2.1- Présentation des sujets**

Sont rappelées brièvement, ci-après, les conditions matérielles du déroulement de cette épreuve. La durée de la préparation à cette épreuve orale est de 4 heures. Le programme est identique à celui de l'épreuve d'admissibilité. L'épreuve orale est d'une durée de 1 heure maximum. Elle est composée d'un exposé réalisé par le candidat à l'aide d'un support de présentation d'une durée de 40 minutes maximum qui est suivi d'un entretien avec le jury d'une durée de 20 minutes maximum.

Les sujets proposés aux candidats sont comparables dans leur construction. Composés d'une douzaine de pages, ils comprennent une brève présentation de la structure à étudier qui peut être une entreprise, une association, une structure publique, etc. ainsi que des éléments qui offrent une compréhension du contexte. Ils comportent également une problématique à traiter.

2.2- Analyse des sujets

Conformément au programme proposé, les sujets couvrent de nombreux aspects du marketing (distribution, communication, commerce international, études de marchés, développement de produits ou de service, lancement de produits, marketing stratégique, marketing expérientiel, comportement du consommateur, etc.).

Les thèmes de la stratégie marketing, du positionnement, de la gestion de la marque, de la distribution, de la communication, du marketing digital, du marketing des services, du marketing international ont ainsi été abordés lors de la session 2020. Le traitement d'un sujet peut mobiliser plusieurs angles d'analyse et, par voie de conséquence, plusieurs thématiques.

Il est à souligner que le contexte organisationnel du sujet de l'étude de cas peut être très varié en considérant sa structure juridique (petite entreprise, multinationale, association, structure publique, etc.), sa taille, ses modalités d'accès au marché (*pure player, brick and mortar*, distribution physique, circuit-court, etc.), son historique ou encore, son domaine d'activité (produits alimentaires, biens culturels, service, etc.). A titre d'illustration, sont cités des contextes organisationnels qui ont servi d'appui à cette épreuve de l'étude de cas : Mme Bocal & M Vrac, Biscochoc, Michel & Augustin, C'est qui le patron, l'application Too good to go, Salaün Holidays.

Malgré leur diversité, ces sujets ont pour point commun de proposer un contexte particulier (connu ou inconnu de la part des candidats) qui doit permettre aux candidats de mobiliser leur culture marketing et de montrer leurs compétences à analyser une situation et, éventuellement, à formuler des recommandations. Ne pas connaître la structure proposée dans l'étude de cas ne constitue pas en soi un handicap pour le traitement du sujet.

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 éléments 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. Cette question prend appui de manière plus ou moins étroite avec le sujet traité. Elle permet d'ouvrir le débat sur des valeurs telles que la discrimination, le respect de la vie privée, l'égalité de traitement, etc. Compte tenu de la nature de la question, le jury n'attend pas une réponse stéréotypée mais plutôt une mise en perspective des enjeux compris par les candidats.

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...]

Le jury déplore que quelquefois, les candidats préfèrent recourir 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. La démarche marketing passant par des phases d'études, de recherche et d'actions doit se retrouver dans les prestations des candidats.

Le jury regrette également le manque de réalisme, de choix argumentés et pertinents de certaines propositions. Il faut attirer l'attention des candidats sur le caractère « réaliste » des recommandations managériales (à titre d'illustration, la stratégie de communication doit s'adapter aux moyens et objectifs de la stratégie marketing) et sur le 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.

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. La présentation de grilles théoriques, à propos desquelles le jury a pu se demander si elles étaient déjà prêtes avant le traitement du sujet, est à éviter. De même, des diapositives où outils théoriques et éléments du contexte sont juxtaposés sans mise en relation pertinente devraient être évitées.

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 qui 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 communicationnelles du candidat, qualités qui apparaissent indispensables à l'exercice du métier de professeur agrégé. 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. sont autant d'éléments auxquels le candidat doit être attentif. Il est regrettable que, malgré la bienveillance du jury, quelques candidats puissent perdre ces critères de vue, sans doute sous l'effet d'une mauvaise gestion du stress de l'épreuve.

Dans l'ensemble, les candidats gèrent correctement la durée de leur présentation. Néanmoins, il est important de souligner deux faiblesses récurrentes :

- 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
- 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.
- Une conclusion parfois laconique sans rappel des éléments clés et sans ouverture.

Par ailleurs, 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 ;
- Un manque de culture marketing qui empêche de situer le cas ;
- Des références ou cadres d'analyse pas ou peu mobilisés... ou alors trop anciens, les candidats citant uniquement les auteurs « classiques » mais sans s'appuyer sur les recherches plus récentes ;
- Une absence de justification des outils mobilisés qui s'avèrent parfois inadaptés pour le cas étudié.

Le support de présentation qui est constitué généralement, d'une dizaine de diapositives réalisées à l'aide du logiciel Power Point, se doit de servir la présentation aussi bien sur le fond (en apportant des visuels intéressants, de qualité et adaptés au cas étudié) que sur la forme (en évitant les fautes d'orthographe notamment).

4. Conseils aux candidats [en termes de méthodologie, connaissance des concepts, maîtrise des techniques, suivi de l'actualité...]

Loin d'établir une liste exhaustive de conseils aux candidats, il est cependant utile que les futurs candidats notent les trois catégories suivantes de recommandations.

La première catégorie de recommandations souligne la nécessaire attention à apporter à la forme :

- Énoncer la problématique clairement après une introduction bien construite ;
- Soigner la présentation des supports (visibilité du plan, qualité des illustrations, clarté des tableaux, etc.)
- Veiller à une bonne articulation entre le discours tenu et le support présenté.

La deuxième catégorie de recommandations porte sur les connaissances mobilisées :

- Présenter les différents concepts proposés avec si possibles les auteurs de référence (classique c'est-à-dire à l'origine d'un concept mais également plus récents dans le domaine)... sans pour autant aller dans l'excès en énonçant un maximum de références sans les approfondir et/ou sans les lier à l'analyse du sujet. Elles doivent servir au cas et ne pas être de la « poudre aux yeux » ;
- Mobiliser des outils marketing pertinents pour l'analyse du cas et justifier leur utilisation (pourquoi tel outil et pas un autre)
- Faire apparaître concomitamment des connaissances théoriques maîtrisées et des préconisations opérationnelles et pertinentes.

La troisième catégorie de recommandations souligne la capacité du candidat à réfléchir (et à faire réfléchir) sur l'étude de cas et les connaissances en marketing de manière plus large :

- Poser un regard critique sur les données communiquées et partir du principe que les annexes donnent des pistes de réflexion mais ne disent pas tout ;
- Prendre du recul sur les stratégies et actions proposées dans le cas ;
- Ne pas avoir peur de souligner les éléments « inconnus » ou « questionnables » compte tenu de l'état actuel des connaissances.

Au-delà de l'entraînement indispensable à l'épreuve, une préparation efficace passe par la connaissance d'ouvrages de base et doit être nécessairement complétée par la lecture régulière de revues non seulement professionnelles (LSA, Management, TheConversation, etc.) mais également académiques (Recherche et Applications en Marketing, Décisions Marketing, Revue Française de Gestion, etc.).

Enfin, il est rappelé que les 40 minutes proposées constituent un temps maximum d'exposé, installation de l'équipement comprise, et non un objectif à atteindre. 30 à 35 minutes sont souvent suffisantes pour argumenter et convaincre.

5. Exemple de sujet

Option C Marketing



DOCUMENTS REMIS AUX CANDIDATS :

Annexe 1. Avec Mme Bocal et Mr Vrac, la vente en vrac se développe à Cholet	page 2
Annexe 2. Tendances : En plein boom, le vrac a encore du chemin à faire	page 4
Annexe 3. La vente en vrac séduit de plus en plus de consommateurs	page 7
Annexe 4. L'achat en vrac, une habitude qui s'installe chez les Français	page 8
Annexe 5. Données sociodémographiques 85 rue Nationale 49300 Cholet	page 10
Annexe 6. Zone de chalandise du point de vente	page 10
Annexe 7. Site internet de Mme Bocal et Mr Vrac et communication	page 11
Annexe 8. Projet de financement participatif sur Miimosa	page 12

La candidate ou le candidat est invité(e) à définir les principaux concepts mobilisés dans ses réponses.

Travail à réaliser :

Après avoir décrit le business model retenu par Mme Bocal et Mr Vrac, vous présenterez les différentes études qui ont été mises en œuvre pour valider leur concept, puis les choix opérationnels qu'il a fallu établir. Vous terminez en proposant vos réflexions pour les axes de développement de ce point de vente.

Annexe 1 : Avec Mme Bocal & Mr Vrac, la vente en vrac se développe à Cholet

Source : Fred Ricou le 13.12.2018 ; <https://www.7detable.com/article/environnement/avec-mme-bocal-mr-vrac-la-vente-en-vrac-se-developpe-a-cholet/2395>

Les magasins spécialisés qui vendent au détail se multiplient comme des petits pains. Pour éviter le gaspillage, il est évident qu'aujourd'hui la vente au détail est l'une des alternatives intéressantes à la surconsommation. À Cholet, un nouveau magasin écologique vient d'ouvrir et propose toutes sortes de produits alimentaires de grande consommation...



Acheter mieux tout en produisant moins de déchets, c'est possible lorsque les commerçants s'engagent et innovent ! *Mme Bocal & Mr Vrac* est la première épicerie bio du Choletais à proposer une large gamme de produits en vrac, sans aucun emballage jetable. Le magasin qui vient d'ouvrir ses portes rappelle qu'acheter mieux et jeter moins n'a que des avantages.

Le rapport 2017 de l'ADEME (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie) sur la production de déchets des Français était sans appel... Nous produisons chacun plus de 450 kg de déchets par an, dont 277 kg d'ordures ménagères. Cette catastrophe écologique commence à éveiller les consciences. Une démarche de réduction et d'évitement des déchets paraît essentielle si l'on veut vivre mieux. L'ADEME appelle ainsi à modifier nos modes de production, de distribution et finalement, nos modes de consommation. Les municipalités sont, par exemple, de plus en plus nombreuses à peser les bacs de déchets ou à comptabiliser le nombre de fois où ils sont collectés. Elles proposent en échange, de façon incitative, une réduction de la taxe d'enlèvement des ordures ménagères.

Mme Bocal & Mr Vrac permet aux habitants de la région de Cholet de faire leurs courses tout en étant zéro déchet, c'est-à-dire sans emballage jetable. Chez *Mme Bocal & Mr Vrac*, tout est bio mais surtout, tout est proposé en vrac ou en consigne.

Le principe ? Proposer aux consommateurs d'acheter des produits en vrac, qu'ils peuvent donc peser et acheter en fonction de leurs besoins. Les quelques emballages du magasin sont réutilisables et/ou compostables.

Que peut-on y trouver ? Des produits d'épicerie salée/sucrée, des fruits et légumes frais de saison, un rayon crèmerie privilégiant lui aussi les produits locaux, le tout labellisé bio, ainsi que des produits d'entretien, d'hygiène et des cosmétiques écologiques.

Pour tous ceux qui commencent tout juste leur démarche ou qui souhaitent s'équiper en accessoires durables et contenant, *Mme Bocal & Mr Vrac* propose des rayons dédiés et surtout de nombreux conseils. Ils annoncent : « *Nous accompagnons tous nos clients dans leur démarche de réduction des déchets, les plus frileux comme les plus convaincus.* » *Mme Bocal & Mr Vrac* permet donc aux clients de venir avec leurs contenant, de les remplir et de ne payer que ce qu'ils contiennent. Pas de carton ni d'emballages à jeter une fois arrivé à la maison, pas non plus de surcoût lié au design du produit et de son packaging.

Mais, située en plein centre-ville, la boutique souhaite également servir l'ensemble des habitants du centre de Cholet, toutes générations confondues. Elle les accueille dans une relation de confiance et de simplicité qui caractérise les petits commerces de proximité. Tous les produits disponibles sont clairement présentés et étiquetés. La provenance de chaque denrée est précisée et les clients peuvent aller chercher des conseils auprès des vendeurs de la boutique. Produits cosmétiques, du rayon frais ou épicerie, tout est acheté en fonction des objectifs du magasin, de ses valeurs et de la demande des clients.

La boutique *Mme Bocal & Mr Vrac* privilégie les circuits courts pour la majorité de ses achats. Pour les fruits et légumes par exemple, ce sont ces mêmes circuits courts qui garantissent des produits locaux, récoltés il y a peu de temps, exempts de pesticides et autres traitements nocifs, pour une fraîcheur plus durable. Il en va de même pour tous les produits des rayons frais, de la boulangerie et de la crèmerie.

Le reste des produits vendus en magasin s'inscrit dans cette même logique anti-gaspillage, soutien d'une économie locale et française. Les deux responsables de l'épicerie annoncent : « *Nous sommes entrepreneurs indépendants et fiers de l'être. Notre liberté, c'est de choisir nos produits, nos fournisseurs sans aucune uniformisation.* »

Mr Vrac, c'est Philippe Breton, un homme de 38 ans originaire du Nord de la France. Il s'installe à Cholet en 2010 et travaille pendant plus de 8 ans dans le secteur de la grande distribution labellisée bio. Cécile Baudinou, Mme Bocal, 40 ans, est Choletaise d'origine. Elle occupe différents postes dans les domaines du secrétariat, du web et du graphisme. Depuis son enfance, elle a été sensibilisée à l'environnement. Elle a choisi de manger bio pour préserver sa santé et la planète depuis de nombreuses années. Ayant envie de changement professionnel et en quête d'entreprendre dans un projet commun, l'offre vrac, peu satisfaisante dans leur région, s'impose à eux comme une évidence.

Leur envie d'entreprendre, de changer les mentalités et d'œuvrer pour la planète fait le reste. Ils posent les bases de leur projet en 2017 et ouvrent leur épicerie nommée « *Mme Bocal & Mr Vrac* » le 27 septembre 2018. Le couple, parent de trois enfants, compte bien permettre à d'autres familles d'acheter mieux, tout en préservant l'environnement. Ils ambitionnent de vivre ensemble de leur activité, puis de créer de l'emploi. Au fil des mois, d'autres services dédiés aux clients seront mis en place progressivement : un site web avec possibilité de click&collect, des causeries et ateliers sur différents thèmes en lien avec la bio et le zéro déchet, la possibilité de régler en tickets restaurant et chèques cadeaux, un système de fidélité, etc.

Magasin Mme Bocal & Mr Vrac

87/89 rue Nationale
49300 Cholet

Annexe 2 : Tendances : en plein boom, le vrac a encore du chemin à faire

Source : Marie Nicot le 11/09/2019 ; <https://www.lsa-conso.fr/tendance-en-plein-boom-le-frac-a-encore-du-chemin-a-faire,326941>

Nouveaux formats, hygiène, prix, réglementation... Les acteurs du vrac s'activent pour développer leur marché.



Les enjeux

- La demande en vrac concerne tous les âges, en ville et à la campagne.
- Il reste encore des freins à lever.
- La profession se mobilise au sein de Réseau Vrac pour faire évoluer le code du commerce, notamment pour modifier les cahiers des charges des produits AOP qui exigent un emballage pour des raisons de traçabilité.

Les chiffres

- 47 % des foyers français assurent avoir acheté en vrac au cours des douze derniers mois.
- 59 % d'entre eux sont des consomm'acteurs concernés par le développement durable.
- 57 % sont des suiveurs de tendances.

Source : Kantar, mai 2019.

Seriez-vous « consomm'acteur » ou plutôt « suiveur » ? Peu importe, car ces deux catégories d'acheteurs imaginées par Kantar se bousculent au rayon vrac. Dans une étude publiée en septembre, l'institut révèle combien cette ancienne forme de vente n'est plus l'apanage des fruits et légumes ou des bazars exotiques, mais gagne l'alimentaire, l'hygiène-beauté, notamment bio, et tous les publics décidés à lutter contre le gaspillage et les emballages plastiques.

Selon Kantar, 47 % des sondés assurent qu'ils ont acheté en vrac au cours des douze derniers mois. Ces adeptes sont en grande majorité jeunes et citadins, mais pas que... « *Le profil des acheteurs est en réalité très large*, analyse Lydia Rabine, experte grande consommation chez

Kantar, avec des plus de 65 ans, des familles et des ruraux qui vivent dans des villes de moins de 2 000 habitants. » Même si la fréquence d'achat est inconnue, la demande gagne tout le territoire. Trouvera-t-elle une offre à la hauteur de ses espérances ?

Pas de droit à l'erreur

La grande distribution, spécialisée ou non dans le bio, et les 215 épicerie d'une superficie moyenne de 60 m² répertoriées en 2019 par Réseau Vrac n'ont pas droit à l'erreur. Célia Rennesson, directrice de cet organisme créé en 2016 et qui fédère un millier de professionnels (fabricants, distributeurs, etc.), est optimiste : « *Nous anticipons un total de 500 unités en 2022 et un chiffre d'affaires de 3 milliards d'euros. À cette date, l'intégralité des GMS devrait être équipée de rayons vrac.* »

Lever les freins en repensant les formats n'est qu'une étape. Les Géo Trouvetout du vrac doivent aussi régler les questions de l'hygiène, du prix et de l'information. Ils ne peuvent avancer qu'en partenariat avec leurs fournisseurs, en majorité des PME-TPE, même si des géants comme Danone, via la filiale Les « Prés rien bio », s'intéressent au marché. Tout un écosystème, composé de commerçants, d'industriels de l'alimentaire et de spécialistes de la maintenance in situ, imagine de nouvelles pratiques.

L'hygiène comme préalable

C'est le cas du designer Lionel Besse, fondateur d'Ecobox, qui a conçu « *une gamme de contenants réutilisables en PET, adaptés aux liquides, souples et faciles à transporter et à nettoyer* ». Jusbox de 20 cl, Bigbox d'1 l et Vracbox d'1,5 l ressemblent à des gourdes de compotes grand format. Ces innovations sont en vente chez dans E. Leclerc, U et Auchan, dans les rayons vrac ou près des distributeurs de jus de fruits. Lionel Besse assure que « *le large goulot garantit une bonne hygiène. Le client peut verser du jus dans sa Bigbox sans toucher le bec verseur du distributeur et sans en disperser sur le sol* ».

Or l'hygiène reste l'obsession numéro un des « vracqueurs ». En épicerie, un nettoyage quotidien des silos peut éviter la prolifération des insectes et des champignons. Mais le danger est accru lorsqu'il s'agit de liquides (jus, sirops, soupes, etc.) et surtout de l'ultrafrais (yaourts, glaces, etc.). Le monde du vrac tâtonne, multipliant les tentatives. Mi-juin, Faire Bien, marque réservée au circuit bio des Prés rien bio, et le MIA, l'accélérateur d'innovation de Danone, ont testé un distributeur réfrigéré de yaourts brassés nature bio au sein d'un Day by day parisien, situé aux Batignolles. Les pots en carton recyclable, pouvant contenir jusqu'à 250 ou 500 g, étaient fournis sur place. « *L'expérience n'a duré que deux semaines, mais le prototype a séduit les clients, assure Christophe Audouin, directeur général de Faire Bien. Il s'agit maintenant d'améliorer sa fiabilité et de réduire le temps de maintenance. Ces recherches devraient prendre au moins dix-huit mois.* » Un juriste rejoindra bientôt l'équipe pour se pencher notamment sur les responsabilités lorsqu'un client apporte un contenant mal nettoyé. Est-ce le commerçant, le fabricant ou le consommateur qui endosse les conséquences d'une intoxication ?

Du gel WC vendu au kilo

Reste l'énigme du prix. « *Mes biscuits sont 20 % moins chers que l'équivalent emballé car je fais des économies sur le packaging et la main-d'œuvre* », assure Annette Prieur, fondatrice de la marque de biscuits sucrés-salés bio Croquelicot (Nutrienne). Basée en Bourgogne, Annette Prieur travaille en direct avec des épicerie vrac indépendantes. De son côté, David Sutrat assure que les tarifs pratiqués « *sont de 5 à 30 % inférieurs à ceux des marques nationales* ». Là, la comparaison est difficile, surtout pour les liquides (sirops, détergents, etc.), qui sont vendus au kilo ! « *Facturer le gel WC au poids est la meilleure façon d'être précis. La Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des fraudes préconise la pesée systématique, plaide David Sutrat. De plus, nous vendons des produits d'hygiène issus de la chimie végétale et très concentrés. Cela permet d'en consommer moins.*

Mais comme l'usage est différent, il est difficile de les comparer avec une marque nationale en bidon. »

Le souci de la traçabilité

D'une façon générale, le client des rayons vrac manque encore de renseignements sur le produit. Sans packaging, la marque et la mention d'origine sont seulement visibles sur un sticker, quand elles ne sont pas purement et simplement gommées. Adieu les valeurs nutritionnelles, le Nutri-Score et les conseils de préparation ! Il n'est pas certain que des leaflets ou des QR Codes sur les silos suffisent.

Beena Paradin Migotto, cofondatrice de Beendi, le spécialiste des préparations culinaires à base de végétaux, mène le combat : « *Nos recettes méritent d'être expliquées. Nous avons conçu une étiquette à coller sur le silo que le consommateur photographie avec son smartphone. Il conserve ainsi les informations nutritionnelles et les conseils de cuisson. L'information est un argument de vente.* » Beendi travaille également sur un prototype de bar, où le client peut composer des plats chauds et végétariens. Pour l'instant, le personnel assure le service et la maintenance comme chez un traiteur classique. Beena Paradin Migotto souhaite approfondir la démarche : « *Le client pourrait apporter son propre bento. Mais nous réfléchissons à la possibilité de refuser un contenant ou de le laver sur place.* » L'hygiène, là encore...

Et les produits AOP ? Le cahier des charges des lentilles du Puy ou des noix de Grenoble, par exemple, exige un pré-emballage afin de garantir la traçabilité. L'association Réseau Vrac souhaiterait assouplir cette contrainte. En matière de vrac, le casse-tête ne fait que commencer.

Les principaux freins et les ébauches de solutions

- **Les petites épiceries**, d'une superficie moyenne de 60 m², commercialisent environ 750 références, essentiellement de produits secs, d'où un manque de variété.
 - Des formats plus vastes en périphérie des villes ou des corners en hypermarché permettent d'élargir le choix de produits
- **Les silos en épicerie** doivent être régulièrement vidés et nettoyés, ce qui exige de la main-d'œuvre. L'hygiène des liquides ultrafrais (jus de fruits, etc.) pose problème.
 - La PME Ecobox propose des contenants nomades et faciles à nettoyer. Un distributeur réfrigéré de yaourts nature bio est en cours d'élaboration (Faire Bien).
- **Pour les liquides** (gel WC, sirops, etc.), les prix au kilo sont difficiles à comparer avec le préemballé.
 - Des convertisseurs sont à disposition dans les magasins pour passer du kilo au litre.
- **L'information nutritionnelle** (composition des préparations culinaires, conseils d'utilisation, date de péremption, Nutri-Score) est lacunaire.
 - Des fabricants comme Beendi, spécialisé dans les préparations à base de végétaux, conçoivent des étiquettes avec les conseils de préparation. Le consommateur photographie cette PLV avec son smartphone pour la consulter à domicile.

Les chiffres

- 215 : le nombre d'épiceries spécialisées dans le vrac en 2019.
- 500 : le nombre d'épiceries spécialisées dans le vrac prévu d'ici à 2022.

Source : Réseau Vrac, juillet 2019.

Annexe 3 : La vente en vrac séduit de plus en plus les consommateurs

Source : Jean Blaquièrre le 10 avril 2019

<https://www.lefigaro.fr/conso/la-vente-en-frac-seduit-de-plus-en-plus-les-consommateurs-20190410>

Selon l'étude Nielsen, 37 % des consommateurs sondés achètent des produits en vrac. La guerre aux emballages est déclarée. Qu'ils soient en plastique, en carton, en verre, en aluminium, en métal ou en papier, ils envahissent quotidiennement nos poubelles. Les solutions alternatives se multiplient pour se passer de ces contenants encombrants qui représentent 50 % en volume et 30 % en poids des déchets ménagers.

C'est ainsi que la vente en vrac tend à s'imposer dans les habitudes des consommateurs : une étude de l'institut d'analyse Nielsen effectuée en décembre 2018 et publiée le 1^{er} avril dernier révèle que plus d'un tiers (37 %) des consommateurs sondés ont déclaré acheter des produits en vrac, au-delà des fruits et légumes frais. Plus précisément, ce sont les moins de 35 ans qui sont les premiers amateurs de ce système de vente.

Fruits secs, céréales, lentilles...

Nielsen précise que les marchandises vendues en vrac sont de plus en plus diverses. Parmi les 37 % d'« acheteurs vrac », 58 % répondent se fournir en fruits oléagineux (noix, amandes, noisettes, etc.) et 47 % achètent les fruits secs en vrac. Les légumineuses (lentilles, pois chiches, etc.) sont aussi couramment achetées ainsi (32 %), mais d'autres marchandises sans emballages moins courantes, comme le sucre, la farine (10 % chacun) ou encore le liquide vaisselle (6 %) existent sous cette forme également.

Ces consommateurs se montrent en général plus sensibles aux questions environnementales et se distinguent dans leurs achats. En effet, le vrac est profondément lié avec la consommation de produits bio, équitables et locaux. Ainsi, la majorité des acheteurs de vrac trouvent leurs produits dans les magasins bio (52 %), mais se fournissent également en hypermarchés pour 49 % d'entre eux. Catherine Urvoy, experte en consommateurs chez Nielsen, explique que « *la tendance de l'achat en vrac s'inscrit dans un mouvement de fond de consommation plus responsable. Nul doute que le potentiel est considérable* ».

Les enseignes s'adaptent au vrac

Face à la demande croissante, le succès des épiceries 100 % vrac est grandissant. La chaîne *day by day*, créée en 2013, en est la figure de proue. Dans ces magasins, plus de 700 produits sont disponibles en quantité à la demande et sans emballage superflu. On peut y trouver du café, des boissons, des savons, cosmétiques et produits d'entretien ou encore des croquettes pour chiens et chats. Day by day compte en France 48 magasins, contre 34 l'an dernier, et



entre 15 et 20 ouvertures supplémentaires sont prévues d'ici fin 2019. Des entrepreneurs indépendants tentent également l'aventure comme « Mme Bocal & Mr Vrac » à Cholet.

De leur côté, les enseignes traditionnelles de grande distribution essaient de s'adapter face à la concurrence des magasins bio et de ces nouvelles épiceries. Par exemple, Carrefour a lancé en mars le vrac sur les produits frais traditionnels. Au rayon boucherie et fromagerie, les clients des hypers et supermarchés du groupe ont par exemple la possibilité d'apporter leurs propres boîtes pour que le vendeur y place un rôti du bœuf ou une tranche de comté. De plus, les silos de vrac sur les céréales, les amandes, sont présents dans

de plus en plus d'enseignes, à l'instar de Franprix qui a équipé cent cinquante de ses magasins de ces contenants traditionnellement présents dans les magasins bio. Et le concept tend à s'élargir à davantage de segments : on peut y acheter de l'huile d'olive, remplir sa bouteille de gin ou de rhum, couper ses propres herbes aromatiques. Même le vin peut s'y acheter en vrac, avec notamment l'entreprise Jean Bouteille.

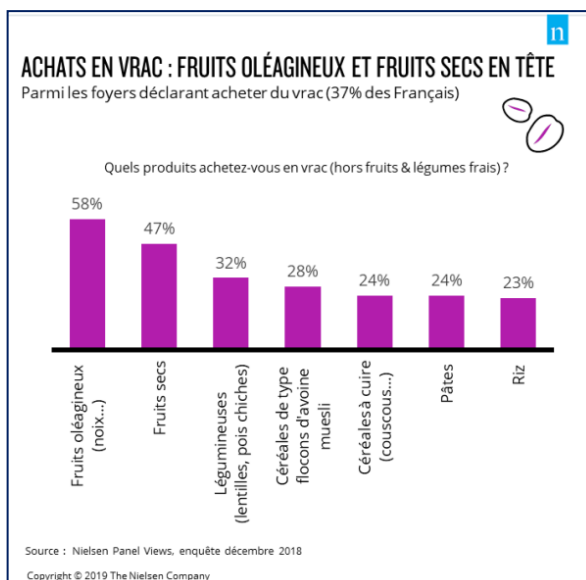
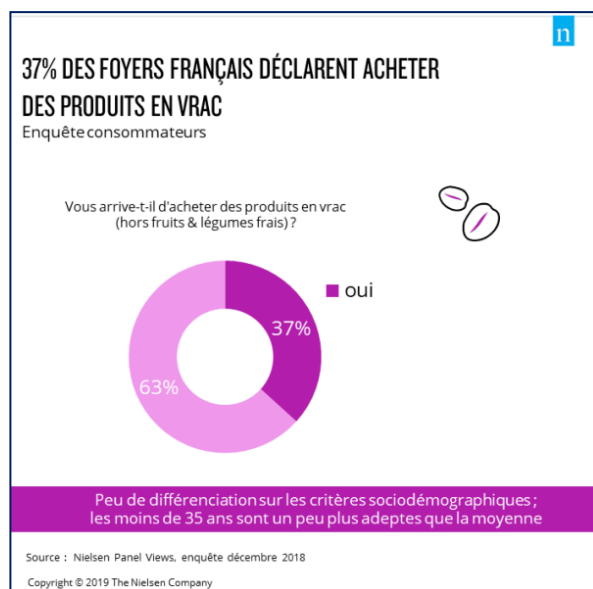
Même la vente en ligne s'y est mise, avec Loop, une plateforme de commerce en ligne qui, en collaboration avec une vingtaine de géants de la grande distribution, va proposer des produits dans des emballages consignés, réutilisables ou recyclables. Ce site sera accessible à la mi-mai à Paris et à New-York et proposera au démarrage une centaine de produits consignés, des céréales Quaker en boîte en inox au jus de fruits Tropicana en bouteille de verre, en passant par le dentifrice Signal en dose unitaire dans des pots de verre. Le « zéro déchet », c'est sûrement pour bientôt.

Annexe 4 : L'achat en vrac, une habitude qui s'installe chez les Français

Source : <https://www.nielsen.com/fr/fr/insights/article/2019/bulk-buying-habit-that-settles-in-the-french/>
01-04-2019

Plus d'un Français sur 3, avec du potentiel de développement

En interrogeant les consommateurs, 37 % d'entre eux répondent acheter des produits en vrac, au-delà des fruits et légumes frais. Peu de différences émergent en termes sociodémographiques, néanmoins les moins de 35 ans se montrent encore plus adeptes du vrac que la moyenne des Français.

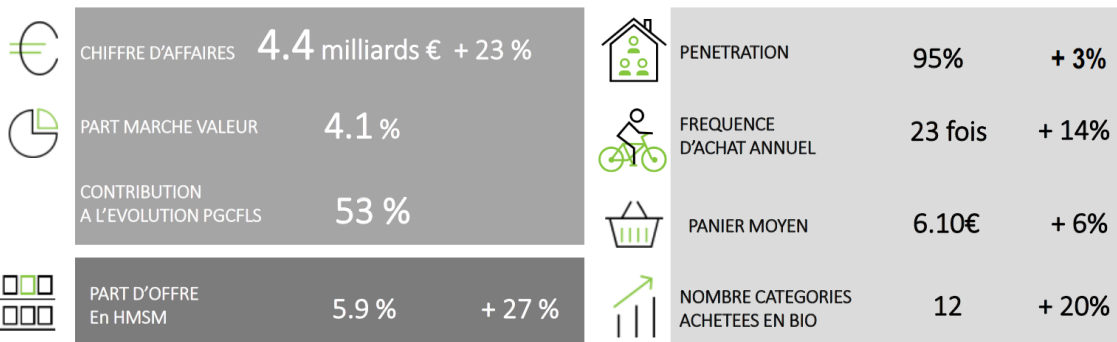


Ces produits en vrac sont le plus souvent achetés dans les magasins spécialisés bio (c'est le cas pour 52 % de ces acheteurs), juste devant les hypermarchés (49 %) qui présentent le plus souvent un univers 'vrac' désormais. Pour Catherine Urvoy, experte consommateurs chez Nielsen, « La tendance de l'achat en vrac s'inscrit dans un mouvement de fond de consommation plus responsable. Nul doute que le potentiel est considérable... »

LA CROISSANCE DE L'OFFRE CONTINUE A TIRER LE BIO

Les Français en achètent de plus en plus souvent, sur de plus en plus de catégories

PGC FLS BIO – HMSM+SDMP+Proxi+Drive – CAM P13 2018



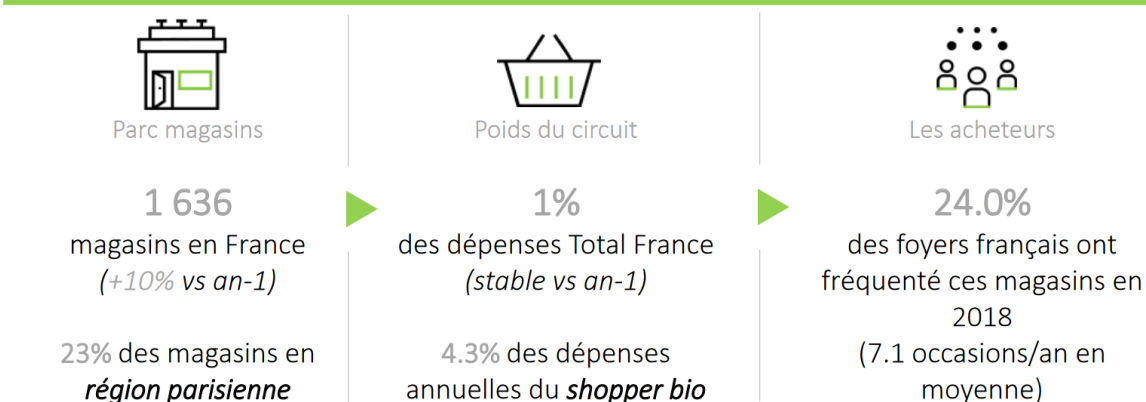
Source : Nielsen ScanTrack, Nielsen Homescan au 31/12/2018

#allerplusloin : Nielsen 100% Naturel

EX. LES CIRCUITS BIO : UN CIRCUIT ENCORE NICHE

Seulement 1% des dépenses sont faites dans les magasins bio

LES CIRCUITS SPÉCIALISTES BIO

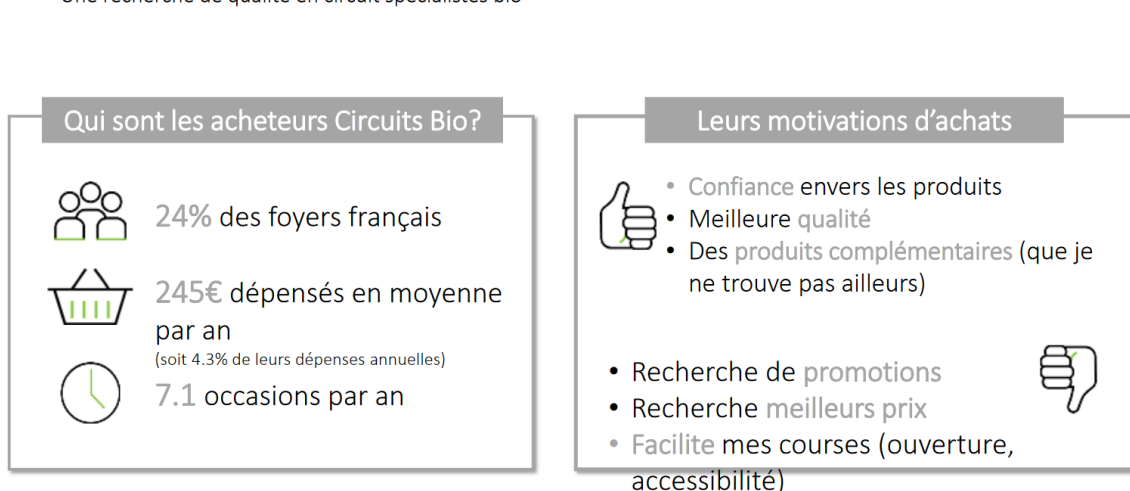


Source : Panel Consommateurs Homescan | Total shopper P13 2018

#allerplusloin : Nielsen Total Shopper

DES BESOINS COMPLEMENTAIRES DANS CE CIRCUIT

Une recherche de qualité en circuit spécialistes bio



Source : Nielsen Homescan Total Shopper P13 2018 / Panel View circuits / Spécialistes bio

#allerplusloin : Nielsen Total Shopper

Annexe 5 : Données sociodémographiques 85 rue Nationale 49300 Cholet

ME
CO.

	Commune	Quartier	3min	5min	10min	15min	30min
Démographie > Population							
Population résidente	54 422	2 207	2 207	12 263	43 031	56 850	145 081
Taux de croissance annuel	0.11	0.71	0.71	0.17	0.06	0.22	0.65
Population travaillant dans la zone	29 400	3 095	3 095	5 470	23 715	27 969	57 510

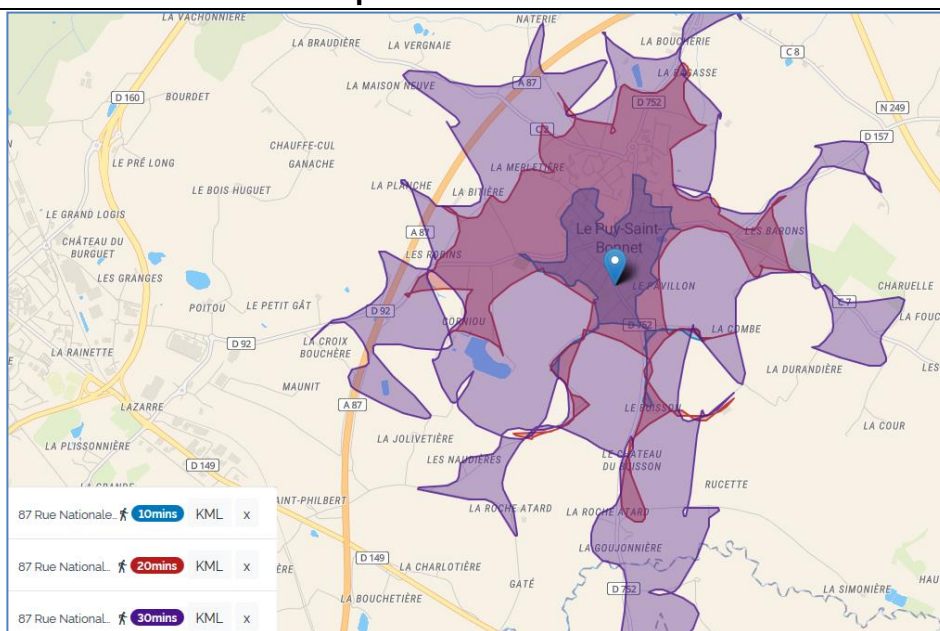
Démographie > Ménages							
Ménages	24 806	1 204	1 204	6 110	20 012	25 787	60 025
% ménages avec enfant(s)	24.19	15.03	15.03	18.67	22.64	24.69	31.55

Démographie > Age							
% moins de 15 ans	18.19	12.10	12.10	16.67	18.05	18.24	20.23
% 15-29 ans	19.07	41.59	41.59	22.50	19.40	18.93	17.32
% 29-44 ans	18.37	17.72	17.72	18.52	18.57	18.43	19.65
% 44-59 ans	19.88	16.49	16.49	17.22	19.18	20.12	20.27
% 60-74 ans	15.36	7.88	7.88	12.09	14.69	15.21	14.05
% plus de 75 ans	9.14	4.21	4.21	13.01	10.12	9.07	8.48

Economie > Niveau de vie							
% csp+	41.07	51.99	51.99	46.88	42.30	41.30	37.62
% csp-	57.93	48.01	48.01	52.27	56.68	57.72	61.86
Revenu médian (/an/UC)	17 553	18 753	18 753	17 806	17 523	17 595	17 570

Economie > Emploi							
% d'actifs	73	75.19	75.19	75.32	73.99	73.32	75.51
% chômage	14.03	14.11	14.11	14.27	14.21	13.56	9.29
% retraités	13.77	3.47	3.47	8.22	11.98	13.83	14.10

Annexe 6 : Zone de chalandise du point de vente



Annexe 7 : Site Internet et communication sur les réseaux sociaux

1ère épicerie bio sans emballage jetable de Cholet

mme bocal & mr vrac

Nouveauté : commandez vos paniers de légumes/fruits, plus d'info en cliquant [ici](#)

Home Nos produits **Actualités** L'épicerie Contact

Tous les posts événements facebook

Connexion/Inscription



Boutique itinérante vêtements de marque d'occasion 0/10 ans

**sera à Cholet
Mme Bocal et Mr Vrac**

Mercredi 11 décembre - Dépôt vente vêtement enfants !

Aurore de "Nos jolies bouilles" sera présente de 10h à 18h pour le dernier dépôt vente de l'année ! Des vêtements de marques en occasion pour enfants de 0 à 10 ans à prix tou...

facebook

Adresse e-mail ou mobile: Mot de passe: Connexion

Informations de compte oubliées ?






Mme Bocal & Mr Vrac
@mmebocalemrvrac

Accueil

Publications

Articles

J'aime Partager ...

Envoyer un message

Une épicerie 100% bio, vrac/consigne
C'EST POSSIBLE ! ET C'EST A CHOLET !



Mme Bocal & Mr Vrac
@mmebocalemrvrac

Accueil

Publications

Articles

Avis

Photos

Vidéos

J'aime Partager ...

Avis et recommandations

Recommandé par 45 personnes

Personnel connaisseur · Large choix · Facile d'accès

Superbe boutique avec des produits de qualité.
Les paniers de légumes sont top !
Et l'accueil y est toujours fort sympathique.
Les tarifs sont également très accessibles.
Bref c'est parfait 🙌👍

29 novembre

Large choix

J'y suis allé en tant qu'invitée commerçante et acheteuse et j'ai été accueillie avec le sourire, un couple fort sympathique, à l'écoute de son client. Accueil avec le sourire et gentillesse.
Je recommande fortement

22 juillet

Personnel connaisseur · Aliments frais

Un accueil souriant et attentif à nos besoins et demandes. Beaucoup d'échanges et de discussions. Vraiment à l'écoute du client. Une pépite du centre ville de Cholet

7 avis

Annexe 8 : Projet de financement participatif sur Miimosa

Source : <https://www.miimosa.com/fr/projects/participez-a-l-evolution-de-notre-epicerie-bio-et-vrac/description?l=fr>

Participez à l'évolution de notre épicerie bio et vrac !

Aidez-nous à faire évoluer notre épicerie en nous permettant de proposer de nouveaux produits et services !

Présentation du projet

mme
bocal & mr
vrac

épicerie bio sans emballage jetable

Mme Bocal & Mr Vrac, est une épicerie **100% BIO, sans emballage jetable** en centre-ville de **Cholet**. A la fois **VRAC, CONSIGNE** et **ZERO DECHET** ! Nous avons ouvert nos portes le 27 septembre 2018.

nous sommes

Cécile, Mme Bocal, & Philippe, Mr Vrac, nous avons ouvert l'épicerie **Mme Bocal & Mr Vrac** fin septembre 2018, en plein cœur de la ville de Cholet, dans le Maine-et-Loire. Après des expériences dans différents secteurs d'activité, Cécile a souhaité mettre en adéquation son travail avec **ses convictions, à savoir la bio, l'économie circulaire, la réduction du gaspillage**. Philippe quant à lui a longtemps travaillé dans la grande distribution bio, mais a souhaité retourner à un **commerce de proximité, plus convivial et humain**.

notre épicerie

C'est ainsi qu'a germé l'idée de Mme Bocal & Mr Vrac ! Pour allier bio, local, vrac, zéro déchet, **dans la bonne humeur et la convivialité** ! Une épicerie 100% bio, sans emballage jetable ! Nous proposons des produits en vrac, en consigne, en emballage rechargeable ou compostable, et des accessoires durables, pour vous aider concrètement et facilement à réduire vos déchets ! Nous avons sélectionné des produits d'épicerie salée & sucrée, des fruits & légumes, de la crèmerie & des œufs, du pain, des produits d'entretien & d'hygiène, des accessoires...

nous rendre visite

Il est très important pour nous de contribuer au renouveau du centre-ville de **Cholet**, un peu délaissé au fil du temps au profit des zones commerciales en périphérie. C'est pourquoi nous avons choisi de nous implanter **rue Nationale**, au niveau de la place Alexis Guérineau, à proximité d'autres commerces de qualité et de proximité (boucherie, caviste, boulangerie...), et à deux pas du parking Mondement.

nous aider

Après bientôt un an d'existence, nous souhaitons donner une nouvelle dimension à notre épicerie, et vous proposer des produits et services supplémentaires. C'est là que nous avons besoin de vous !

A quoi va servir la collecte ?

Voici l'investissement que nous souhaitons réaliser grâce à vous :

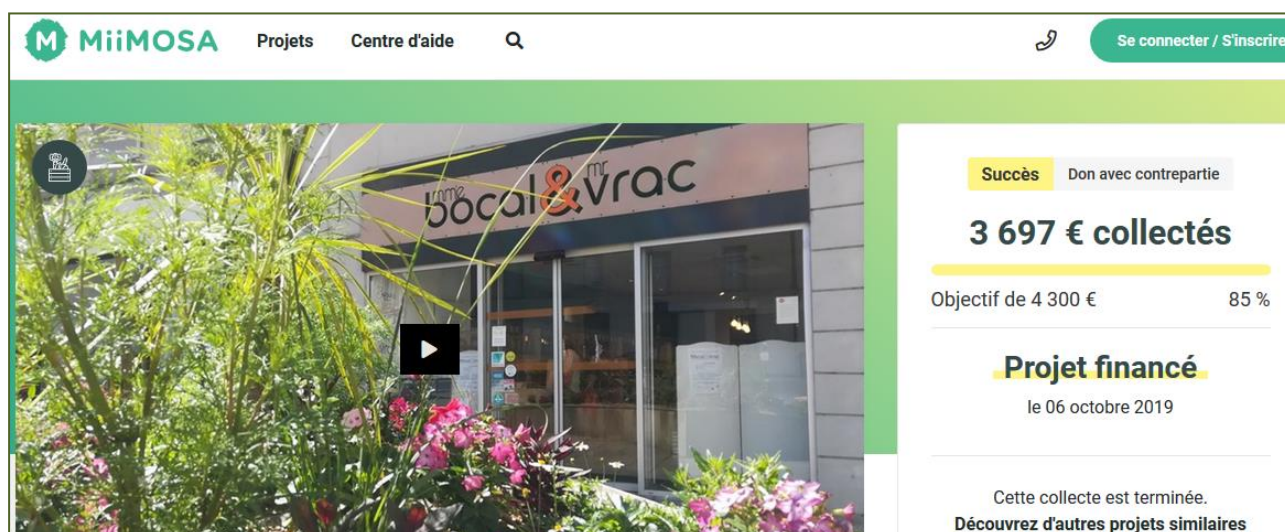


- **Un moulin à purée d'oléagineux** (valeur **3 900€** + la commission MiiMOSA) : pour réaliser vous-même votre purée d'amandes, de noisettes, d'arachides, etc. fraîchement moulus, les oléagineux révèlent toute leur saveur et leurs bienfaits ! Nous changerons régulièrement de recette pour vous permettre de découvrir ou redécouvrir de nouvelles saveurs !

Si nous dépassons cet objectif, et que nous atteignons le palier de **6 000€**, nous pourrions acquérir **une vitrine réfrigérée supplémentaire** (valeur **1 500€**), et vous proposer quelques fromages à la coupe ! Comté, tomme, raclette, etc. en plus des fromages frais de chèvre et de vache existants !

Et si nous dépassons encore cet objectif, nous avons plein d'idées en tête : faire l'aménagement de l'espace ateliers / conférences à l'étage, faire appel à un photographe pour le site internet, etc.

un grand merci pour votre soutien !



The screenshot shows the MiiMOSA website interface. At the top, there is a navigation bar with 'MiiMOSA', 'Projets', 'Centre d'aide', and a search icon. On the right, there is a 'Se connecter / S'inscrire' button. The main content area features a large image of a storefront with a play button overlay. To the right of the image, a summary box displays the following information:

- Succès** Don avec contrepartie
- 3 697 € collectés**
- Objectif de 4 300 € 85 %
- Projet financé**
- le 06 octobre 2019
- Cette collecte est terminée.
- Découvrez d'autres projets similaires

Bilan de la collecte

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

OPTION D : SYSTÈME D'INFORMATION

1. Les résultats de la session 2020

Nombre de candidats :	
Distribution des notes	
Moyenne	11
Note la plus élevée	19
Note la plus basse	2
Écart-type	5,55
Répartition des notes en effectifs	
Inférieures à 5	3
Comprises entre 5 et moins de 10	2
Comprises entre 10 et moins de 14	4
Égales ou supérieures à 14	5

Lors de cette épreuve orale d'option, épreuve de cas pratiques en systèmes d'information, les candidats ont l'opportunité de faire valoir leurs compétences dans le cadre d'une discipline qu'ils ont choisie. En principe, les candidats devraient donc obtenir des notes satisfaisantes, voire plus que satisfaisantes dans cette épreuve. Cependant, beaucoup de candidats de par leur expérience professionnelle ou leur formation 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 en management des projets de systèmes d'information, et oublient de combler leurs lacunes dans les autres domaines.

Or, 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.

Ainsi, la plupart des candidats n'obtenant pas une note satisfaisante à cette épreuve, semble en fait peu préparé aux études de cas en système d'information et à la maîtrise de ces trois domaines. Certains candidats montrent des défaillances fortes dans un ou plusieurs de ces domaines. Inversement, quelques candidats ont réalisé des prestations orales satisfaisantes voire très satisfaisantes, attestant ainsi qu'il est possible de surmonter cette exigence de la maîtrise d'une présentation orale dans ces trois domaines.

En 2020, le nombre de candidats auditionnés a été de 14 contre 10 admissibles en 2019, 15 en 2018, 13 en 2017, 18 en 2016, 21 en 2015, 19 en 2014, 21 en 2013, 9 en 2012, 8 en 2011, 12 en 2010, 10 en 2009, 8 en 2008 et 14 en 2007.

Au cours de ces années les moyennes des notes des candidats auditionnés ont été les suivantes :

Session	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012
---------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

Moyenne	11		10,8	10,23	8,94	10,21	10,95	8,7	8,9
---------	----	--	------	-------	------	-------	-------	-----	-----

2. Les sujets – Présentation et analyse

Nous tenons à souligner, en préambule, et à nouveau que cette épreuve est une étude de « Système d'Information » et non pas seulement d'informatique.

Les trois cas de l'épreuve orale d'admission de cette session sont des « études de cas pratiques » de systèmes d'information dans 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.

En outre, en fin d'épreuve est posée une question sur le partage des valeurs de la République en relation avec les problématiques des systèmes d'information ou non. À titre d'exemple, des questions concernant la plate-formisation de la société ou les enjeux liés à la société de l'information ont été posées, ou des mises en situation de problématique en classe ont été demandées.

La première étude de cas, HUT (HUman at home projecT), présente un projet d'« appartement-connecté » qui héberge des étudiants volontaires pour participer à une expérimentation d'observation in vivo, dans le cadre d'un consortium de partenaires publics (Université, institut de recherche, métropole...) et privé. L'étude de cas interroge la mise en œuvre d'un habitat intelligent.

Dans le **premier dossier**, les interrogations portent sur la RGPD et la sécurité des données, ainsi que sur les problématiques spécifiques des données ouvertes. Le candidat est ensuite amené à réfléchir à l'évaluation de ce type de projet.

Le **second dossier** porte sur la sécurité du système d'information. Le questionnaire porte dans un premier temps sur la sécurité des serveurs du projet, sécuriser leur administration étant un point incontournable. Dans un second temps, il s'agissait d'explicitier l'architecture de confiance permettant des échanges sécurisés entre les serveurs et l'appartement ; les principes qui sont mis en œuvre quelles que soit les technologies employées. Dans un dernier temps, un plan d'adressage cohérent avec la volumétrie devait être proposé et explicité en proposant une méthode d'élaboration.

Le **troisième dossier** étudie la performance numérique au travers de la collecte et du traitement des données. Une première question consistait à présenter la structure type des lacs de données, l'annexe proposée comme support suggérait une comparaison avec les entrepôts de données. Une modélisation des données est ensuite demandée, ainsi que des requêtes d'interrogation et l'élaboration d'un traitement.

La deuxième étude de cas présente un projet de déploiement d'un outil, nommé ORIGIN, dédié à la gestion AGILE des projets de développement d'un lab' d'une ESN.

Dans le **premier dossier du cas ORIGIN**, les questions portent sur la gestion de projet au sein du lab' de l'entreprise et sa politique de gestion des ressources humaines. Il s'agissait de s'interroger sur les enjeux en termes organisationnels du projet ORIGIN. Puis, il était demandé aux candidats de discuter les pratiques de gestions des ressources humaines

spécifiques aux problématiques rencontrées dans les ESN. Dans un troisième point, les normes ou standards applicables en matière de gestion de projet étaient questionnés. Enfin, le questionnement portait sur les risques du projet.

Dans le **deuxième dossier** il s'agissait de modéliser (processus, données, traitements) le fonctionnement du logiciel de gestion de versions centralisé Git utilisé par les développeurs du projet ORIGIN. Dans un premier temps, la base de données associée au logiciel était exploitée pour obtenir des informations sur les développements en cours. Dans un second temps, les candidats étaient invités à modifier le modèle de données afin de prendre en charge les branches et les tags de développement. Dans un troisième temps, une correspondance relationnel - objets (ORM) était proposée afin de permettre aux candidats de présenter une méthode programmée dans le langage de leur choix ainsi que des couches de tests permettant de s'assurer de la qualité du code produit.

Le **troisième dossier** s'intéressait aux projets développés selon la méthode agile Scrum. On cherchait à concevoir un modèle de données capable de conserver l'ensemble des informations concernant les projets de développement du Lab'Solutech. Dans un premier temps les candidats étaient invités à proposer une modélisation des données permettant d'organiser et suivre le déroulement d'un projet. Dans un second temps, la question de la sécurité des échanges et de la confidentialité des projets était posée. Les candidats étaient ainsi invités à proposer un schéma d'architecture réseau capable de garantir la confidentialité des échanges, puis à préciser les mécanismes permettant de déployer une solution applicative jusqu'à son environnement de production.

Le **troisième cas** BREBIS portait sur la filière lait ovin et l'introduction des nouvelles technologies et des objets connectés afin d'accroître et maîtriser la production dans le cadre d'un élevage bio.

Le **premier dossier** interrogeait les erreurs dans la gestion de projet mise en oeuvre et l'articulation des rôles, ainsi que sur les recommandations en terme de méthodologie de gestion de projet. Les dernières questions portaient ensuite sur la notion de qualité des informations et la théorie de la richesse des médias.

Le **deuxième dossier** traitait de l'exploitation des données collectées par les objets connectés d'une part et de la modélisation des objets de gestion nécessaires à la conduite du troupeau d'autre part.

Le **troisième dossier** portait sur l'obligation des éleveurs de tenir à jour les informations de traitements phytosanitaires de leurs cultures. Les données sont hébergées sur un système de gestion de base de données relationnelles : le candidat était amené à proposer des requêtes d'interrogation et à sécuriser (confidentialité, disponibilité) les données dans un contexte système et réseau.

3. Le traitement des études de cas par les candidats

3.1- Commentaires sur le fond

Cette partie du rapport sur l'épreuve de cas pratiques de l'option système d'information vise à mettre 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.

Pour le premier cas, HUT, la problématique générale traite des données dans les projets de système d'information.

Le premier dossier HUT porte sur la RGPD, la sécurité des données, et les données ouvertes. Le candidat est ensuite amené à réfléchir à la gouvernance des projets SI. Dans la première question, le jury attendait que le candidat discute les enjeux de la RGPD pour le projet HUT et mette en évidence les contraintes et responsabilités de la protection des données pour le consortium.

Concernant la deuxième question, le jury attendait que les candidats étudient les risques liés à la collecte des données dans le projet et présente notamment une méthode permettant de traiter de la sécurité de l'information dans le projet futur d'immeuble connecté.

Dans la troisième question, l'évaluation de la gouvernance du projet HUT est interrogée. Le jury remarque que certains candidats n'ont pas compris la question relative à la gouvernance et on traite la question de l'évaluation des projets. Dans la quatrième question, les problématiques relatives aux données ouvertes et de leurs enjeux pour le futur projet HUT2 sont posées. Le jury déplore la faible connaissance des candidats concernant ce sujet d'actualité.

Le deuxième dossier de HUT

La première question demande d'explorer les équipements, protocoles et procédures qui peuvent permettre de garantir la sécurité des serveurs. Les réponses des candidats traitent de la sécurité de façon générale. Elles omettent de focaliser le propos sur les serveurs et en particulier auraient dû préciser comment sécuriser l'administration des serveurs.

La question 2 porte sur l'explicitation des technologies et principes de l'architecture de confiance. Les réponses des candidats se résument trop souvent à une liste de technologies, sans dégager les principes inhérents à une architecture de confiance dans le cadre d'échanges d'informations.

La dernière question concerne une proposition d'adressage : le jury a apprécié les réponses comportant dans un premier temps une proposition de stratégie d'adressage, puis son application à l'architecture proposée cohérente avec la volumétrie.

Le troisième dossier de HUT

La question 1 consiste à présenter la structure type des lacs de données. Le jury a valorisé les réponses présentant une définition et une comparaison avec les entrepôts de données, suggéré par l'annexe proposée en référence à cette question. Des candidats ont su faire preuve d'une veille technologique efficace et solide.

La question 2 porte sur la modélisation de données : certains candidats présentent des schémas manquant de rigueur, sans formalisme reconnu ou énoncé. De même, le jury attend que le candidat explore de manière approfondie tous les aspects du domaine de gestion étudié. Les candidats proposent ensuite les traitements SQL demandés. L'utilisation des clauses classiques, telles que group by, having, not in et imbrication doit être parfaitement maîtrisée.

Enfin, la question 3 nécessite la proposition d'un code permettant d'alimenter la base de données à partir des fichiers journaux. Le choix du langage est libre. Le jury regrette que de trop nombreux candidats n'aient pas traités cette question.

Le deuxième cas, ORIGIN avait pour thème la gestion de projet agile notamment, et des questionnements concernant, les procédures du support réseau et la maintenance des postes de travail.

Le premier dossier du cas ORIGIN interrogeait les méthodologies de gestion de projet ainsi que les politiques de gestion des ressources humaines dans les ESN. Le jury regrette que les candidats n'aient pas contextualisé leur réponse à la lumière du cas et se sont souvent contentés de réponse "générique".

La première question portait sur les enjeux en termes organisationnels et de SI du projet ORIGIN. Les candidats ont globalement saisi les enjeux, mais n'ont pas souvent organisés de manière thématique leurs réponses.

La deuxième question demandait aux candidats, de réfléchir à des pratiques de gestion des ressources humaines additionnelles et leurs effets attendus. Le jury regrette que certains candidats se contentent de paraphraser les documents de l'étude de cas, sans proposer d'apports propres.

La troisième question portait sur les normes ou standards pouvant être conseillés à l'entreprise en matière de gestion de projet. Les réponses, souvent trop succinctes, n'étaient que rarement mises en contexte du cas et justifiées.

Enfin, la dernière question demandait aux candidats de qualifier de manière structurée les risques associés au projet ORIGIN et les conditions d'un lancement réussi de ce type de projet.

Le second dossier du cas ORIGIN portait sur la gestion des versions du code source que produisent les développeurs avec le système Git.

La première question permettait d'interroger la base de données associée au système Git afin d'obtenir des informations sur les développements en cours. Les candidats proposent unanimement des traitements SQL: il était judicieux de justifier les opérateurs choisis en s'appuyant sur le modèle relationnel qui était fourni dans le dossier documentaire. Peu de candidats traitent l'ensemble des questions et certains font l'impasse sur cette questions pourtant emblématique de cette option du concours.

La deuxième question invitait les candidats à reprendre le modèle de données en modifiant le schéma relationnel afin de prendre en compte les branches et les tags Git, le formalisme restant au choix des candidats. Les candidates et les candidats les plus à l'aise sont partis du schéma fourni pour montrer où, pourquoi et comment ils proposaient de faire telle modification afin de prendre en compte telle règle de gestion. Parfois les propositions mettaient en évidence une incompréhension des notions à modéliser, il est recommandé aux candidats d'introduire leur présentation pour préciser leur interprétation de la question posée.

La troisième question nécessitait de rédiger le code d'une méthode dans un langage de programmation au choix du candidat. Si l'algorithme à produire, assez simple, a été souvent convenablement décrit, le code présenté pêchait trop souvent par un manque de précision ou de rigueur : absence de déclaration, absence d'initialisation, parcours de collection mal explicité.

La quatrième et dernière question du second dossier s'intéressait à la qualité du code et aux tests à réaliser pour garantir cette qualité. Si le test unitaire est souvent cité, les autres couches de tests (intégration, acceptation, interface) sont moins souvent voire jamais citées. Les bons candidats ont pris le temps de montrer la pertinence des différentes couches de tests dans le cycle de vie de l'application.

Le troisième dossier du cas ORIGIN

Ce dossier demandait aux candidats de s'intéresser au cycle de vie des projets de développement d'applications de Lab'Solutech, ceci depuis la modélisation des projets agiles scrum jusqu'à leur déploiement de l'environnement de développement à l'environnement de test, puis de production.

La première question attendait une modélisation des données permettant d'organiser et suivre le déroulement d'un projet Scrum. Cette question permettait aux candidates et aux candidats de mettre en évidence leur capacité à modéliser un univers uniquement décrit sous forme textuelle. La plupart des candidats ont su identifier les principales classes/entité, cependant les liens entre elles n'étaient pas toujours définis ou bien leur justification laissait à désirer. Les cas de spécialisation / héritage sont encore trop rarement exploités. Les candidats doivent savoir que les manquements ou incohérences sont systématiquement interrogés durant l'entretien.

La seconde question qui portait sur la sécurisation des échanges a permis aux candidats de mobiliser leurs compétences en matière d'infrastructure réseau. La sécurisation externe a le plus souvent été bien traitée à l'aide d'un réseau privé virtuel et de filtrage par pare-feu. Par contre la problématique de sécurisation des échanges internes a été moins bien comprise, le partitionnement des échanges par VLAN étant peu proposé ou mal expliqué.

La troisième et dernière question renvoyait à une problématique de type "devops" qui vise à l'unification du développement logiciel et de l'administration des infrastructures informatiques, notamment l'administration système. Est-ce la position de cette question dans le sujet ou encore le caractère relativement nouveau de cette problématique en informatique qui aura rebuté les candidats, toujours est-il que cette question a été rarement traitée ou alors très partiellement. Le jury a apprécié les candidates et les candidats qui ont su repérer le caractère novateur du questionnement et qui ont su proposer quelques pistes comme les scripts de déploiement ou la supervision permettant de déclencher un déploiement.

Le troisième cas BREBIS porte sur la filière lait ovin, avec la description du projet AlphaGestion.

Le premier dossier du cas BREBIS porte sur la gestion du projet AlphaGestion. Les candidats sont amenés à porter un regard critique sur son déroulement, et faire des propositions de méthodologie à adopter.

La première question portait sur les erreurs en matière de gestion de projet. Le jury note que peu de candidats ont organisé leurs réponses et que beaucoup se sont contentés de longue liste d'erreurs, non hiérarchisés.

La deuxième question s'intéressait aux rôles respectifs de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'oeuvre. Le jury s'étonne que ces notions basiques ne soient pas maîtrisées par nombre de candidats.

Ensuite, une analyse critique de la gestion de projet menée et des recommandations étaient demandées. Les candidats restent trop souvent théoriques. De même la quatrième question portait sur les caractéristiques de la qualité des informations. Le jury note que cette question classique en MSI est mal comprise dans la plupart des cas. La dernière question sur la théorie de la richesse des médias n'est que rarement traitée correctement.

Le second dossier du cas BREBIS évoque les données que manipule la solution AlphaGestion : il s'agit d'un ensemble matériel et logiciel visant à contrôler la reproduction du troupeau. L'aspect matériel est abordé avec des colliers connectés aux brebis et béliers, les données qu'ils collectent, enrichies des caractéristiques propres à chaque animal, permettent par algorithme de déterminer les brebis prêtes à l'insémination artificiellement. Le questionnement porte sur l'exploitation des données des colliers connectés : les données

sont brutes, récupérées dans des fichiers texte, qu'il faut parcourir et produire des cumuls par regroupements. Il s'agit d'un traitement classique de programmation procédurale. La majorité des candidats présente du pseudo-code, un candidat présente une solution Java maîtrisant les aspects traitement de fichier et structure de contrôle. La moitié des candidats ne finalise pas ce traitement, en se focalisant sur une problématique, par exemple le traitement des dates, et perdant de vue l'objectif global. Le jury est particulièrement attentif à la rigueur d'écriture, la cohérence du code proposé, le découpage fonctionnel et la réutilisation du code.

La solution AlphaGestion proposée fournit également aux éleveurs des outils d'aide à la conduite du troupeau. Il est demandé aux candidats de proposer un diagramme de classe des données manipulées, extraites de l'énoncé et du dossier documentaire qui expose des cas d'utilisation. Les propositions sont trop souvent partielles, négligeant notamment les blocs planification des inséminations artificielles et mise en lot des brebis. Le formalisme attendu du diagramme de classe doit être connu des candidats, ainsi que la distinction classes métiers et classes de conception du logiciel. Le questionnement complémentaire lors de l'entretien porte par exemple sur la mise en place de rôles pour les utilisateurs authentifiés.

Le troisième dossier du cas BREBIS amène dans un premier temps les candidats à proposer des requêtes SQL sur un modèle relationnel fourni. Il s'agit de requêtes classiques de manipulation des données, elles sont correctement traitées à l'exception d'un candidat. Il est recommandé aux candidats de présenter l'extrait de modèle relationnel qu'ils exploitent pour la justification de leurs requêtes.

La question portant sur l'écriture d'un trigger assurant la mise en place d'une contrainte d'intégrité des données n'est pas systématiquement traitée.

Dans un second temps, les candidats sont amenés à justifier l'adaptation de l'infrastructure réseau, avec le déplacement du serveur de base de données afin de sécuriser davantage les données hébergées. Une présentation et explicitation rigoureuses des règles de trafic (autorisé ou interdit) est exigée. La dernière question mène à comparer, calculs à l'appui, les techniques de tolérance aux pannes du sous-système disque. Le questionnement complémentaire lors de l'entretien porte sur les zones de confiance et techniques de sécurisation lors de l'échange de données

3.2- Commentaires sur la forme

Le jury a apprécié les candidats qui structurent clairement leur propos et qui répondent clairement et nettement aux questions posées.

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. De plus, pour certains candidats, il faut également penser à l'attitude, qui ne doit pas friser la désinvolture. Les candidats doivent faire face au jury, et ne doivent pas se contenter de lire leur diaporama, en leur tournant le dos. Une lecture intégrale des diapositives de certains candidats rend l'exposé très monotone. Une posture d'enseignant pour cet oral est à avoir. De même, les candidats ne doivent pas s'éloigner, dans leur réponse, du cas traité, et les anecdotes personnelles sur leur travail ou vie n'ont pas lieu d'être. Enfin, Le jury tient à préciser que le niveau de langage doit être soutenu.

Par ailleurs, un diaporama soigné, visuellement « élégant » est fortement recommandé. Certains candidats travaillent leur diaporama en pensant à numéroter les pages, à présenter un fil d'Ariane, en travaillant le visuel, ce qui est valorisé. Les candidats doivent penser à ce que leur diaporama est projeté, et une police d'écriture lisible (min 24) est recommandée.

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.

4. Conseils aux candidats

Les études de cas de l'épreuve orale couvrent trois domaines : le management des systèmes d'information, la modélisation, l'ingénierie logicielle et réseau. Pour mettre toutes les chances de son côté, le candidat a intérêt à couvrir ces trois domaines. Une partie même très bien traitée ne saurait compenser un traitement trop partiel des autres parties. Les exposés des candidats aux épreuves orales font apparaître que beaucoup de candidats sont de fait spécialisés dans un (ou quelques) domaine(s). Souvent spécialistes de l'informatique et/ou des réseaux, les connaissances des candidats sont dès lors ancrées dans un domaine très circonscrit et trop limité pour cette épreuve de spécialité. Pour l'option système d'information, il n'est pas acceptable de connaître uniquement le domaine des réseaux ou uniquement un type de programmation, ou uniquement le management des SI. En effet, pour une bonne compréhension des systèmes d'information, en particulier pour de futurs enseignants de ce domaine, il convient d'en appréhender le contexte économique, social et managérial. Les systèmes d'information sont conçus dans des organisations et par des entreprises insérées dans un tissu économique, industriel et commercial dont il faut chercher à appréhender les mécanismes dans leur complexité. Ces connaissances sont indispensables pour enseigner à des élèves, futurs professionnels des systèmes d'information insérés dans l'économie et la société.

Il convient également d'avoir une bonne connaissance actualisée de l'univers professionnel de l'informatique et des nouvelles technologies du domaine du numérique. La façon dont le système d'information est organisé dans l'entreprise est également à prendre en compte : département informatique interne, filiale dédiée à la conception du SI pour les entreprises d'un groupe, externalisation etc.

Pour préparer le concours, nous conseillons 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'informations, l'alignement stratégique, les problématiques de l'externalisation, l'estimation des coûts, la chaîne de valeur, l'avantage concurrentiel, 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, etc.....

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 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 entreprise ou plus généralement une organisation. Dans ces études de cas, les problèmes identifiés et les solutions proposées sont inéluctablement liés au contexte dans lequel les applications informatiques et les infrastructures réseau s'inscrivent. Aussi, en premier lieu, le candidat doit-il appréhender et présenter le contexte spécifique du système d'information et en tenir compte dans son argumentation ou ses développements. Chaque cas présente des problématiques particulières qu'il est important d'identifier et d'intégrer dans le traitement des questions. Les candidats qui présentent des solutions déconnectées du contexte sont pénalisés d'autant plus que cela les conduit souvent à proposer des solutions erronées.

Certains candidats semblaient 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.

Cette année le protocole sanitaire mis en place était contraignant ; le jury était conscient du fait qu'il a pu déstabiliser certains candidats.

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 ses 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, voire pouvant, pourquoi pas, comporter un soupçon d'humour, marque d'une aisance bien maîtrisée.

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 fortement pénalisées par le jury. Les concepts de base doivent être maîtrisés : ne pas réussir à expliquer ce qu'est l'infogérance ou le *cloud*, 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'elles ou ils citent leurs sources. Ceci participe de l'honnêteté intellectuelle attendue en particulier des enseignants.

Nous rappelons que le temps de présentation est de 40 mn et qu'il est de l'intérêt du candidat de l'exploiter, et de ne pas se contenter d'une présentation d'une 30 de minutes ou moins. Le jury déplore que certains candidats ne traitent pas un nombre de questions suffisamment conséquent. Il est nécessaire de s'entraîner à composer en 4 heures pour savoir gérer son temps, comme un entraînement à la leçon en 40 minutes paraît inévitable.

Le manque de temps ne peut pas justifier une impasse totale sur un dossier. Il faut considérer que les dossiers sont d'importance égale, de même que les questions dans chaque dossier. Il est fortement déconseillé aux candidats de prétexter un manque de temps pour justifier une incapacité à traiter un dossier ou une question car le jury reviendra inmanquablement sur ce point durant l'entretien. De même, combler une lacune par une paraphrase du sujet n'apporte aucune aide car des précisions seront demandées. Les candidats sont invités à lire attentivement le programme du concours et ses attendus afin d'être en capacité 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 grandement 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. Nous avons 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 catalogue.

En conclusion, nous conseillons aux candidats de ne négliger aucun des domaines de

connaissance de cette option D, Système d'Information.

OPTION E : PRODUCTION DE SERVICES (TRANSPORT ET LOGISTIQUE)**1. Les résultats**

Nombre de candidats auditionnés: 5	
Distribution des notes	
Moyenne	12,20
Note la plus élevée	17,00
Note la plus basse	7,00
Écart-type	3,70
Répartition des notes en effectifs	
Inférieures à 5	0
Comprises entre 5 et moins de 10	1 (20%)
Comprises entre 10 et moins de 14	2 (40%)
Égales ou supérieures à 14	2 (40%)

Lors de cette épreuve orale d'option, épreuve de cas pratique en Production de services, plus précisément en Transport et logistique, les candidats ont l'opportunité de faire valoir leurs compétences dans une discipline qu'ils ont vraiment choisie. Ces derniers doivent donc y obtenir des notes satisfaisantes, voire plus que satisfaisantes. Ce fut effectivement le cas lors de cette première édition. Des six candidats admissibles, cinq ont été auditionnés (le sixième ayant appris son admission à un autre concours), et quatre (soit 80%) ont obtenu une note supérieure à 10 / 20 - deux obtenant même une note supérieure à 14. Cette épreuve de cas pratique de l'option « Transport et logistique » requiert de réelles compétences dans les domaines clés, en particulier le transport routier, les mutations logistiques, la digitalisation de la *supply chain* et la gestion des ressources humaines.

Le candidat, qui n'a pas obtenu une note satisfaisante au cas pratique, semblait *a priori* peu préparé à ce type d'épreuve orale et ne maîtrisait pas suffisamment les domaines évoqués. Inversement, les candidats, qui ont réalisé des prestations orales très satisfaisantes, attestent qu'il est tout-à-fait possible de surmonter cette double exigence (présentation orale et maîtrise de domaines clés en « Transport et logistique »).

2. Le sujet – Présentation et analyse

Le sujet de l'épreuve orale d'admission de cette session est une « étude de cas pratique » en transport et logistique. Il comporte des éléments qui relèvent du transport routier, des innovations technologiques au sein de la *supply chain* et de la gestion des ressources humaines. En outre, en fin d'épreuve, est posée, à chaque candidat, une question sur le partage des valeurs de la République. À titre d'exemple, une question en rapport avec la crise sanitaire de la covid-19 a été posée lors de cette première édition.

Le cas, **Transports « SIDUR »**, porte sur une entreprise présente, à la fois, en transport national (avec ses propres conducteurs) et international (avec des sous-traitants polonais). Ses clients sont des industriels et des acteurs de la grande distribution. Les Transports SIDUR font, également, partie du groupement Tred Union, qui a pour ambition de constituer un réseau d'entreprises au savoir-faire reconnu, afin de garantir des synergies entre transporteurs. L'étude de cas comporte 13 annexes. Le travail confié aux candidats est formalisé ainsi : « *Après avoir présenté les mutations auxquelles doivent faire face aujourd'hui les Transports SIDUR, vous analyserez les actions mises en place par l'entreprise et la conseillerez sur l'avenir.* ».

3. Le traitement de l'étude de cas par les candidats

3.1- Commentaires sur le fond

Cette partie du rapport sur l'épreuve de cas de l'option « Transport et logistique » vise à mettre en relief les points positifs et les difficultés rencontrées lors du traitement du sujet par les candidats afin que ceux des sessions ultérieures puissent en tirer parti. Cette analyse est menée de manière relativement globale. Le jury attend des candidats une introduction on ne peut plus pertinente (accroche, définition, problématique).

Ensuite, lors de leur développement, les candidats doivent montrer qu'ils ont vraiment pris en compte l'ensemble des éléments clés de l'étude de cas : leur proposition de plan (structuration, articulation...) doit être le reflet de leur capacité d'analyse. Il doit, bien sûr, être le reflet d'un enchaînement des plus logiques, en trois temps majeurs : 1 - Présentation des mutations clés des Transports « SIDUR » ; 2 - Analyse des actions mises en place par l'entreprise ; 3 - Préconisations et conseils pour l'avenir. Certains candidats n'ont traité que les deux premiers points : c'est bien dommage. D'autres ont préféré traiter ensemble les points 2 et 3, ce qui est moins gênant, surtout si l'argumentation est claire.

Concernant les mutations, les candidats doivent, notamment, souligner leur caractère multidimensionnel (économique, environnemental, social, règlementaire, social...), en abordant notamment la RSE et le développement durable, la concurrence étrangère et les difficultés de recrutement, ainsi que le rôle des outils informatiques. Ensuite, concernant l'analyse des actions mises en place, ils se doivent de souligner la nécessaire agilité d'une *supply chain*, en particulier sur les plans économique (rentabiliser), humain (former et fidéliser) et technologique. Enfin, en matière de préconisations (réalistes et en adéquation), ils doivent mettre l'accent à la fois sur des axes stratégiques (partenariats et collaborations, externalisation, mutualisation, certification...), sur des outils de gestion (pilotage par tableaux de bord, gestionnaire de flottes...) ainsi que sur les technologies émergentes (*blockchain*, géolocalisation, généralisation de la digitalisation...). Le jury déplore des erreurs de vocabulaire (par exemple, certains candidats parlent encore de « chauffeurs » !), ou encore une contextualisation insuffisante et le fait que, parfois, les justifications laissent un peu à désirer. Le jury remarque encore que, d'un point de vue méthodologique (SWOT, Pestel...), les notions sont parfois confuses et/ou confondues, et relève même d'erreurs étonnantes (par exemple sur ce qu'est une convention collective). Quant à la question sur le partage des valeurs de la République, elle amène les candidats à formuler des réponses généralement évasives. Parfois, le jury est amené à reformuler ses questions. En revanche, le jury n'hésite pas à vraiment valoriser les candidats qui proposent une véritable analyse stratégique, ou encore l'élaboration précise d'un tableau de bord, en l'illustrant avec des indicateurs clés (*KPIs*) très pertinents, démontrant ainsi leur connaissance des réalités logistiques.

3.2- Commentaires sur la forme

Le jury apprécie, à juste titre, les candidats qui structurent clairement leur propos et qui répondent précisément aux questions posées. Concernant l'exposé lui-même, une introduction (incluant une présentation du contexte et une mise en perspective d'une problématique), l'annonce d'un plan et une conclusion sont donc valorisées. Il s'agit d'une épreuve de communication : la qualité de l'expression, la conviction du candidat, sa réactivité, conviction et sa gestion émotionnelle, ainsi que le support powerpoint utilisé constituent de véritables atouts. Les candidats doivent donc soigner leur attitude. Ils doivent également faire face au jury et regarder les différents membres qui le composent. Ils ne doivent surtout pas se contenter de lire leur diaporama. Une lecture intégrale des diapositives rend d'ailleurs l'exposé monotone. Une véritable posture d'enseignant pour cet oral est, ainsi, à adopter. De plus, les candidats ne doivent pas s'éloigner, dans leurs réponses, de l'étude de cas traitée (la capacité à justifier ses choix est fondamentale). Le jury rappelle que les anecdotes personnelles sur le

métier d'enseignant n'ont pas lieu d'être, et que le niveau de langage doit être soutenu.

Un diaporama soigné, visuellement « élégant », est recommandé pour la présentation orale. Les candidats doivent donc travailler leur diaporama, en pensant à en numéroté les pages et à présenter un fil d'Ariane. Les candidats ne doivent pas oublier que leur diaporama va être projeté : une police d'écriture minimale (24) est recommandée. Les diaporamas synthétiques, mettant en avant les points clés de la présentation (non complètement rédigés - pas de trop longues phrases), sont vraiment appréciés. De même, l'orthographe ne doit pas être négligée sur les diapositives. Un affichage en mode présentation est également à privilégier. Pour terminer, le jury rappelle que le temps de présentation des candidats est limité à 40 minutes et qu'il est dans leur intérêt de les exploiter totalement, et de ne pas se contenter d'une présentation d'une trentaine de minutes ou même moins. Il est, pour cela, nécessaire de s'entraîner à composer sur des études de cas, pendant quatre heures, afin de savoir gérer son temps. De la même manière, un entraînement à la pratique d'exposés de 40 minutes paraît nécessaire.

4. Conseils aux candidats

L'étude de cas de l'épreuve orale couvre les domaines du transport routier et multimodal, des innovations technologiques au sein de la *supply chain* (en particulier en entreposage) et de la gestion des ressources humaines. Pour mettre toutes les chances de leur côté, les candidats ont intérêt à couvrir ces différents domaines. Une partie même très bien traitée ne saurait compenser un traitement trop partiel des autres parties. Les exposés des candidats lors de cette épreuve orale font apparaître que ces derniers sont souvent spécialisés dans un domaine : les connaissances des candidats sont alors ancrées dans un domaine bien circonscrit et trop limité. Pour l'option « Transport et logistique », il n'est pas acceptable de connaître uniquement le domaine du transport routier ou uniquement celui de l'entreposage. En effet, pour une bonne compréhension des opérations et stratégies logistiques, en particulier pour de futurs enseignants dans ce domaine, il convient d'en appréhender pleinement le contexte économique, écologique, social et managérial. Les stratégies logistiques sont conçues au sein d'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 donc indispensables pour enseigner à des élèves, futurs professionnels de la logistique et du *Supply Chain Management*. Il convient également d'avoir une bonne connaissance actualisée de l'univers professionnel de la logistique et des innovations émergentes, en particulier dans le domaine du numérique.

Pour préparer le concours, le jury conseille donc aux candidats d'étudier un ou plusieurs ouvrages de référence en management des chaînes logistiques. Il s'agit, en particulier, de maîtriser les thématiques telles que les enjeux organisationnels et stratégiques de la logistique et du *supply chain management*. 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 candidat ne doit surtout pas se limiter à des considérations générales. Il est impératif de contextualiser les réponses et ne pas se contenter d'une présentation générique. Le sujet de l'oral est une étude de cas présentant des problématiques logistiques dans une entreprise ou plus généralement une organisation. Dans une telle étude, les problèmes identifiés et les solutions proposées sont inéluctablement liés au contexte dans lequel les opérations logistiques et les stratégies *supply chain management* s'inscrivent. Aussi, en premier lieu, le candidat doit-il appréhender et présenter le contexte spécifique du système logistique et en tenir compte dans son argumentation. Ensuite, il lui revient d'identifier et d'intégrer des problématiques majeures dans son développement. Les candidats, qui présentent des solutions déconnectées du contexte, sont fortement pénalisés d'autant plus que cela les conduit généralement à proposer des solutions peu pertinentes.

Le jury recommande aux candidats d'effectuer des choix et de, surtout, les argumenter : c'est au travers de leurs justifications qu'ils mettent, en effet, en valeur leurs compétences et connaissances. Lors de la présentation orale, il est vraiment conseillé aux candidats de mettre l'accent sur leurs connaissances, plutôt que d'aligner des concepts dont ils ne maîtrisent pas toujours la signification, ce que le jury ne manque pas de pénaliser. Les concepts de base doivent être maîtrisés : ne pas réussir à expliquer ce qu'est un partenariat logistique ou bien un coût logistique n'est pas acceptable, puisque ce sont des notions élémentaires qui doivent être transmises aux futurs élèves. Les thématiques et concepts clés de la logistique et du *supply chain management* doivent donc être connus.

Être professeur dans le domaine de la Production de services, plus particulièrement en Transport et logistique, nécessite une réelle aptitude à prendre en considération les enjeux et les impacts sur l'organisation et les individus. Certains candidats introduisent en contextualisant et en problématisant le sujet : cette manière de faire est grandement appréciée. Cependant, les réponses sont, généralement, insuffisamment appuyées sur un cadre méthodologique précis. Un esprit de synthèse et une prise de recul par rapport aux questions sont attendus des candidats, afin d'éviter les réponses « catalogue ». Le jury regrette, notamment, l'absence de références à des bonnes pratiques ou des référentiels du secteur du transport et de la logistique. En conclusion, le jury conseille aux candidats de ne négliger aucun des domaines clés de cette option E, Production de services - spécialité « Transport et logistique ».

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

L'arrêté du 25 juillet 2014 modifiant l'arrêté du 28 décembre 2009 fixant les sections et les modalités d'organisation des concours de l'agrégation indique « Lors des épreuves d'admission du concours externe, outre les interrogations relatives aux sujets et à la discipline, le jury pose les questions qu'il juge utiles lui permettant d'apprécier la capacité du candidat, en qualité de futur agent du service public d'éducation, à prendre en compte dans le cadre de son enseignement la construction des apprentissages des élèves et leurs besoins, à se représenter la diversité des conditions d'exercice du métier, à en connaître de façon réfléchie le contexte, les différentes dimensions (classe, équipe éducative, établissement, institution scolaire, société) et les valeurs qui le portent, dont celles de la République. Le jury peut, à cet effet, prendre appui sur le référentiel des compétences professionnelles des métiers du professorat et de l'éducation fixé par l'arrêté du 1er juillet 2013. »

La liste ci-dessous présente certaines questions posées aux diverses sessions :

Option A

La gestion d'un conflit à l'intérieur d'une classe et départ de l'élève de la classe

La gestion d'un élève (garçon) demandant à être appelé avec un prénom de fille

Le non-respect d'une minute de silence après un attentat par un groupe d'élèves.

Un étudiant perturbant gravement le groupe classe en fin de semestre 1 BTS 1: quelle décision prendre ?

L'entrée dans la classe du professeur qui trouve une phrase insultante sur la France écrite au tableau. Comment réagir ?

Option B

Pour mettre en œuvre dans votre classe le principe de l'égalité fille garçon, vous semble-t-il envisageable de pratiquer une évaluation différenciée ?

Vous êtes professeur principal en lycée et vous constatez en tout début d'année qu'au sein de votre classe, existe une grande hétérogénéité dans les connaissances et dans le savoir-être des lycéens, que proposez-vous pour remédier à cela ?

Vous êtes professeur et un élève de votre classe vous dit qu'il fait l'objet de harcèlement sur les réseaux sociaux par les autres élèves de sa classe. Comment réagissez-vous ?

Votre proviseure vous propose d'intégrer une commission interdisciplinaire pour mettre en place un protocole relatif aux situations de décrochage. Quelles sont vos préconisations ?

Les élèves de votre classe ont créé une adresse mail anonyme. Vous recevez un message de cette adresse contenant des propos diffamatoires sur un de vos collègues. Comment réagissez-vous ?

Suite à une remarque de votre part, un élève se lève et lance une chaise. Elle vous heurte. Que faites-vous ?

Vous entrez dans votre classe. Un de vos élèves est au bureau et tient un discours religieux prosélyte. Comment réagissez-vous ?

Option C

Si l'une des missions de l'école est d'ouvrir à la culture, quels en sont les facteurs de mise en œuvre ?

Dans quelle mesure la démarche de marketing territorial est compatible avec les valeurs de la République ?

Faut-il interdire à l'école les signes ostentatoires, notamment de luxe ?

Option D

Une de vos brillantes étudiantes en BTS SIO, en recherche de stage de fin d'année, se fait renvoyer de l'entretien de recrutement, au seul motif qu'elle est une fille. Comment réagissez-vous ?

Option E

Quels impacts une période de confinement peut-elle avoir sur l'exercice de votre métier d'enseignant, en particulier sur vos différentes missions ?