



Concours de recrutement du second degré

Rapport de jury

Concours : agrégation interne

Section : économie et gestion

Option : A, B, C, D et E

Session 2019

Rapport de jury présenté par Christine Gaubert-Macon

Présidente du jury

Sommaire

Statistiques du concours.....	3
Observations générales sur la session 2019.....	4
Épreuves d’admissibilité	
• Dissertation sur le management.....	6
• Exploitation pédagogique d’un thème.....	13
Épreuves d’admission	
• Exposé à partir d’un dossier documentaire fourni au candidat.....	47
• Étude de cas pratique dans la spécialité correspondant à l’option choisie.....	86

STATISTIQUES DU CONCOURS

Tableau 1 : évolution globale sur les six dernières années

	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Nombre de postes	59	59	59	58	57	50
- public	46	46	46	45	43	38
- privé	13	13	13	13	14	12
Nombre d'inscrits	1091	1194	1201	1287	1285	1382
- public	979	1008	1010	1087	1086	1177
- privé	172	186	191	200	199	205
Nombre de présents (aux deux épreuves)	478	482	487	575	600	651
- public	407	391	405	489	509	543
- privé	71	91	82	86	91	108
Nombre d'admissibles	120	124	119	128	125	108
- public	103	101	101	100	96	86
- privé	17	23	18	28	29	22
Nombre d'admis	54	58	59	58	56	50
- public	46	46	46	45	43	38
- privé	8	12	13	13	13	12
Barre d'admission						
- public	09.81	9,94	10	9,91	10,37	10,62
- privé	09.13	9,25	9,75	9,55	9,5	9,5

Tableau 2 : ventilation par option (épreuve de spécialité)

2019	A	B	C	D	E	Total
Nombre de présents	150	93	198	29	17	487
- public	123	81	171	24	11	410
- privé	27	12	27	5	6	77
Nombre d'admis	13	17	23	1	0	54
- public	10	16	19	1	0	46
- privé	3	1	4	0	0	8
2018	A	B	C	D	E	Total
Nombre de présents	152	101	199	21	12	485
- public	121	88	156	21	8	394
- privé	31	13	43	0	4	91
Nombre d'admis	18	10	25	4	1	58
- public	15	8	18	4	1	46
- privé	3	2	7	0	0	12
2017	A	B	C	D	E	Total
Nombre de présents	159	108	189	18	14	488
- public	129	97	151	17	12	406
- privé	30	11	38	1	2	82
Nombre d'admis	23	12	21	2	1	59
- public	18	9	16	2	1	46
- privé	5	3	5	0	0	13

OBSERVATIONS GÉNÉRALES SUR LA SESSION 2019

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

Le présent rapport de jury a été élaboré par l'ensemble des membres du jury, dans le souci de rendre compte du déroulement de la session mais aussi d'apporter des conseils aux candidats qui se préparent pour la session 2020.

La session 2019 ne marque pas de renversement par rapport à la tendance à la baisse du nombre d'inscrits au concours de l'agrégation interne tant en public qu'en privé sous contrat (CAER). On note cependant une hausse du nombre de présents à l'agrégation mais une baisse pour le CAER. Le nombre de candidats pour les options D et E reste faible, en particulier en CAER, alors que les possibilités d'enseigner les spécialités concernées sont largement ouvertes. La thématique de production de services actuellement proposée pour l'option E (centrée sur la dimension transport-logistique depuis trois ans) mobilise malheureusement peu de candidats jusqu'à présent mais sera remplacée pour la session 2020 par celle des activités de services dans le secteur de la restauration, de l'hôtellerie et du tourisme¹.

Le nombre de postes offerts à la session 2019 étant identique à celui de la session précédente (59 dont 13 pour le privé sous contrat), le jury a souhaité rester dans la même proportion d'admissibles que les années antérieures. La barre d'admissibilité a été fixée à 9,5/20 pour l'agrégation comme en CAER (barres identiques à celles de 2018). Il a été nécessaire de baisser la barre d'admission à 9,81 (9,94 en 2018) pour pourvoir tous les postes proposés en public ; ce qui n'a pas été possible en CAER (8 admis pour 13 postes) malgré une baisse de la barre d'admission (9,13 en 2019 pour 9,25 en 2018). En ce qui concerne la ventilation par spécialité, l'option C a le plus d'admis (23 lauréats, 25 en 2018), le nombre d'admis en option B augmente (17 lauréats, 10 en 2018) tandis que le nombre d'admis en option A diminue (13 lauréats, 18 en 2018) comme en options D et E.

Se préparer au concours nécessite d'approfondir les concepts et les techniques du champ de l'économie et gestion, d'en suivre l'actualité ainsi que les débats scientifiques et sociaux auxquels il contribue. Le jury attend des candidats des réponses aux questions posées ou encore de proposer des solutions mobilisant à bon escient les éléments théoriques et pratiques selon une approche personnelle et non formatée. Ainsi aux épreuves d'admissibilité comme d'admission, les propositions non contextualisées ou encore la présentation de catalogues de théories ou de technologies sont sanctionnées.

Il est, une nouvelle fois, opportun de rappeler que la réussite au concours de l'agrégation est liée à la qualité de la préparation du candidat à **chacune** des épreuves présentées. La réduction progressive des moyens académiques consacrés à l'accompagnement de cette préparation est probablement un des éléments explicatifs de la baisse des performances constatée depuis quelques années. En revanche, la

¹ Le programme de la session 2020 est disponible sur le site Devenir enseignant : http://media.devenirenseignant.gouv.fr/file/agreg_interne/71/1/p2020_agreg_int_economie_gestion_1107711.pdf

stabilité du nombre de postes offerts au concours de l'agrégation interne devrait encourager les candidats potentiels à se mobiliser pour faire cet effort de mise à jour de leurs savoirs scientifiques mais aussi d'introspection sur leurs pratiques pédagogiques. D'une façon générale, le jury note que les candidats lisent insuffisamment d'ouvrages ou de revues scientifiques (au sens académique du terme). Le vagabondage sur internet ne peut pas remplacer pas l'effort de fond pour consolider et actualiser les acquis nécessaires pour la réussite à ce concours de recrutement d'enseignants de haut niveau.

L'usage des supports numériques pendant le temps de loge est pleinement entré dans les mœurs. Le jury note la bonne appropriation par les candidats de l'outil numérique dans les exposés oraux, améliorant la communication et le contenu des présentations. Cette montée en compétence n'est pas encore aboutie : on pourrait s'attendre à une utilisation qui va au-delà de l'outil de présentation, par exemple en mobilisant le tableur pour faire de la simulation. Néanmoins il faut veiller à ce que cette extension de l'usage du numérique ne conduise pas à des standardisations de présentations orales pré-formatées, répondant mal aux spécificités des sujets proposés.

Il semblerait utile que les candidats distinguent mieux la dimension didactique, liée aux savoirs disciplinaires, et la dimension pédagogique liée à la mise en œuvre de la transmission des savoirs au sein d'une classe. Cela devrait conduire les candidats à s'interroger davantage sur le repérage des d'obstacles présents dans les savoirs eux-mêmes, afin d'aider l'élève à les surmonter grâce à une stratégie didactique adaptée à chaque public. Une telle maîtrise didactique demande une vraie maîtrise des concepts des différents champs de l'économie et gestion, indispensable au niveau de l'agrégation.

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

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

Christine Gaubert-Macon

Présidente du jury

ÉPREUVES D'ADMISSIBILITÉ

Première épreuve : dissertation sur le management

Durée : 5 heures Coefficient : 1

SUJET : VALEURS ET MANAGEMENT

STATISTIQUES

Nombre de copies corrigées	505
Moyenne	7
Écart type	3,7
Note minimale	0,5
Note maximale	17

COMMENTAIRES DE FOND ET DE FORME SUR LES COPIES

Le sujet proposé permet un éventail d'analyses, avec des problématiques ouvertes et un réservoir de concepts et de pratiques, indépendants de tout domaine de spécialité.

Une dissertation de management pour l'agrégation, doit permettre sur un thème classique, avec des fondamentaux, de contextualiser pour repérer les angles ou variables nouvelles et de présenter une analyse structurée.

La majeure partie des copies proposent une problématique et un plan. Il faut encore répéter dans le rapport du jury que nous ne souhaitons pas voir le terme « dans quelle mesure » quand cela correspond seulement à une reformulation sans angle d'attaque analytique.

Une problématique n'est pas un exposé exhaustif de connaissances décrites et plaquées mais un choix d'analyse avec des arguments, des concepts et des illustrations qui mettent en évidence les paradoxes du sujet.

Le niveau académique des candidats en termes de concepts et de noms d'auteurs est atteint au plan quantitatif, pas toujours bien utilisé dans une démarche analytique personnelle, plutôt souvent récité et accumulé.

Les bonnes copies comportent des définitions précises des termes du sujet et proposent, parmi plusieurs angles d'attaque possibles, une analyse dense et argumentée.

Les fautes de style et d'orthographe, trouvées dans plusieurs copies ne sont pas acceptables pour un concours d'agrégation.

CONSEILS ET RECOMMANDATIONS POUR PRÉPARER L'ÉPREUVE

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

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

La personne candidate doit montrer ses capacités à définir les termes du sujet et les concepts fondamentaux du management, sans que l'introduction ne soit un catalogue de définitions et de points sans liens, mais un ensemble cohérent où les différentes phases s'enchaînent avec un fil directeur pour aboutir à la justification d'une problématique et d'un plan.

L'introduction doit permettre de montrer toutes les pistes possibles, les paradoxes mis en évidence, les débats essentiels et les questions d'actualité pour cerner l'intérêt du sujet. De plus, les différentes acceptions d'un même concept peuvent être présentées pour mettre en lumière les convergences ou divergences théoriques et pratiques.

Les sujets de management sont « permanents » (des thèmes fondamentaux récurrents) et il s'agit de les contextualiser pour en montrer les spécificités et/ou les nouveautés dans l'analyse. Il est donc nécessaire de délimiter le périmètre dans lequel la personne candidate va inscrire son développement ;

Une fois les termes définis, les questions posées et les orientations choisies, la problématique doit apparaître. Essentielle dans l'exercice de la dissertation, elle ne doit donc pas être une reformulation du sujet (des questions commençant par « dans quelle mesure ») mais un véritable choix d'analyse, une posture, une thèse par rapport au sujet. Il y a toujours de multiples problématiques possibles pour un sujet, puisque tous les points de vue sont envisageables, du moment qu'ils sont justifiés, argumentés, démontrés, illustrés. Une problématique doit présenter un caractère multidimensionnel, même si tous les aspects d'un sujet ne sont pas traités.

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

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

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

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

Au total l'évaluation des copies tient compte de la compréhension et de la délimitation du sujet, de la qualité et de l'originalité de la problématique retenue, du plan qui en découle, de la pertinence des connaissances mobilisées par rapport au sujet, des liens réels des références théoriques et des exemples avec l'analyse présentée. La syntaxe et l'orthographe ainsi que la gestion du temps sont bien sûr intégrés dans l'évaluation.

ÉLÉMENTS DE CORRIGÉ DU SUJET

1/ Valeur, différentes acceptions

Le monde économique comme le monde social utilise le terme de valeur

Que veut dire valeur ? Pour qui ?

La valeur est elle définie, utilisée de la même manière pour l'actionnaire, le salarié, le consommateur, le citoyen, le dirigeant ou encore l'entrepreneur ?

- Les multiples définitions de la valeur économique d'un bien :

valeur en général qui correspond à la satisfaction du besoin par rapport à une dépense effectuée ;

valeur d'utilité qui se définit en comparant les « utilités » de chaque objet ;

valeur de rareté qui fait privilégier certains objets et qui a une influence certaine sur le prix ;

valeur d'échange qui est une valeur sociale se mesurant par la quantité d'argent à donner en contrepartie de l'acquisition de l'objet (marché de l'occasion) ;

valeur d'estime qui correspond à un ensemble de propriétés, d'attraits qui font désirer un produit (bijou, luxe) ;

valeur d'usage qui est la somme des valeurs ci-dessus et dont l'évaluation est extrêmement délicate.

- Les multiples dimensions de la valeur d'une entreprise

Son évaluation s'effectue par rapport à ses actifs, ses *cash flows*, la valeur d'une action, sa valeur comptable et financière, la valeur ajoutée de sa production, la valeur de sa marque, de sa notoriété.

La valeur d'une entreprise est perçue différemment par le dirigeant, le manager, l'actionnaire.

La valeur de l'entreprise perçue par le salarié est fonction de son travail, responsabilité, implication, motivation ou encore de sa participation financière.

Les « valeurs » d'une entreprise sont des valeurs humaines, éthiques, environnementales ou encore financières.

- La valeur d'un bien ou d'une entreprise est perçue différemment, selon le contexte, les objectifs et les postures des consommateurs, des clients, des citoyens.

Face aux multiples sens de « Valeur », à son extension dans plusieurs champs, on constate son intégration dans le domaine du management, tant stratégique qu'organisationnel.

2/ Le contexte managérial actuel

Une multiplicité de dimensions et de variables se combinent :

- la recherche d'une performance globale combinant des objectifs économiques et des objectifs sociaux, sociétaux ;

- le poids du modèle économique et de la financiarisation pour créer de la « valeur rentable » ;
- l'impact des technologies numériques sur la notion de valeur, sur son lieu de création, ou encore sur les acteurs qui y participent ;
- l'influence des tendances sociétales, à savoir l'intrication de valeur(s) individuelle et collective, hyper individualisation, hyper liberté, relation au travail, au bien être, relation à l'écologie.

On demande à toutes les organisations de piloter une performance globale en créant de la valeur pour toutes les parties prenantes. Il en ressort de nombreux paradoxes managériaux.

3/ Questions posées par le sujet

- De quelles valeurs parle t on ? Quelles valeurs doit intégrer le management ?
- Quelles sont les tensions, contradictions entre ces valeurs ?
- La performance globale n'est elle pas le reflet de ce système de valeurs plus ou moins antagonistes ?
- Comment le management est il influencé, dans ses objectifs, ses moyens, ses actions, par la perception et l'intégration de ces valeurs ?
- Peut on manager ces valeurs ? Comment ?
- Peut on manager par les valeurs ?
- Quels sont les acteurs, les outils, les structures les plus pertinents pour manager dans ce contexte ?
- Y-a-t-il des valeurs spécifiques pour le management stratégique ? Pour le management organisationnel ?
- Le management stratégique est il davantage impacté que le mangement organisationnel et opérationnel ?
- Peut on analyser de la même manière les entreprises privées, publiques et les organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS) ?
- Comment l'usage des technologies numériques modifie les valeurs quant aux données, à la liberté des acteurs, au pouvoir, au contrôle, à la confiance ?
- Peut on (ou faut il) plus de valeurs dans la stratégie ? Dans le pilotage des processus ? Dans les métiers ? Dans les relations humaines ? Lesquelles ? Comment ?

Le sujet mobilise les champs de connaissances suivants :

Stratégie, organisation, théorie des organisations, sociologie des organisations, techniques de gestion

4/ Pistes d'analyse possibles

- Mettre en évidence du contexte managérial avec des injonctions paradoxales autant au plan économique que sociétal et technologique ; il en ressort
 - des objectifs contradictoires difficilement conciliables ;

- une pression pour que les organisations en tiennent compte et les intègrent dans leurs décisions et leurs actions ;
- un effacement des frontières entre les organisations publiques et les organisations privées (« Publicisation du privé et privatisation du public »).
- Montrer les écarts entre les hiérarchies des valeurs élaborées selon les différentes organisations et la difficulté de mesurer ces valeurs de nature, de périodicité, d'espaces très différents.
- Interroger les écarts entre les mesures, les discours et les actions sur les valeurs selon les organisations ; la notion de valeurs est-elle seulement une terminologie pour une communication acceptable de responsable RSE ?.....
- Analyser les limites d'un modèle de management standard pour intégrer toutes les valeurs.
- Se focaliser sur le management par les valeurs : quel processus dialogique de création de valeurs partagées au sein d'une organisation, groupe d'individus coopérants, et construisant ensemble chemin faisant ?

- **Une évolution construite et constatée dans certaines entreprises : le management par la valeur**

Le management par la valeur est l'objet de la norme européenne EN 12 973.

Elle a été reprise en norme française NF EN 12973 (juin 2000).

- **Le management par la valeur apporte, en outre, une approche transverse s'appuyant sur le concept de valeur pour aider au choix des options stratégiques, des objectifs, ainsi que pour réaliser des opérations à mener suivant les disciplines qui lui sont propres.** Il met l'entreprise ou l'organisme en position d'élaborer et réaliser, dans chaque circonstance et à tout niveau, le meilleur choix, le plus approprié aux conditions qui prévaudront dans la période à considérer.

Ceci implique de déterminer les éléments suivants :

- les besoins à satisfaire ;
- les critères à appliquer ;
- les priorités ;
- les événements clés et évolutions à prendre en compte ;
- les méthodes de travail et sources d'information.

- Présenter et analyser les nombreux outils apparaissant dans tous les domaines du management opérationnel pour piloter voire optimiser la ou les « valeurs ». Les différentes méthodes se positionnent sur toute la chaîne de valeur, depuis la conception jusqu'à la distribution et le service après-vente (SAV).
- Analyser les liens entre Valeur et données massives (*big data*), Valeur et réseau, connexion, internet.
- Analyser l'impact des valeurs sur la gouvernance : gouvernance actionnariale, partenariale, familiale, managériale.

La gouvernance familiale. La gouvernance d'une entreprise familiale est exercée par une famille propriétaire. Le management et la propriété restent intimement liés.

Exemple (contexte historique)

Au 19^e siècle et au début du 20^e, les entreprises sont créées par des familles telles que Menier, Renault, Michelin, et les propriétaires sont les dirigeants qui décident. Il n'apparaît pas de véritable problème de gouvernance, car ces familles travaillent dans l'entreprise et sont légitimes à ce que le résultat leur revienne (sauf désaccord au sein de la famille).

La gouvernance managériale. La gouvernance est assurée par des managers, plus puissants que les actionnaires. Le management de ces organisations n'est pas forcément aligné avec les objectifs des actionnaires.

Exemple (contexte historique)

Quand les entreprises ont eu besoin d'ouvrir leur capital pour assurer leur croissance au début du 20^e siècle, se sont développées des sociétés anonymes qui permettaient d'avoir des capitaux en provenance d'actionnaires qui n'étaient pas les dirigeants de l'entreprise. Les actionnaires souhaitaient pouvoir sortir du capital afin de disposer de liquidités en cas de besoin, ce qui a engendré une instabilité de l'actionnariat. Les actionnaires ont donc de facto échangé la liberté de la liquidité contre la perte du contrôle des dirigeants de l'entreprise.

Les dirigeants d'entreprise se sont progressivement émancipés du contrôle de leurs mandants et ont logiquement imposé un contrôle managérial interne par opposition au contrôle externe des actionnaires. Cela a ouvert la possibilité de divergences entre les intérêts des deux parties.

La gouvernance actionnariale.

Cette gouvernance renforce le pouvoir des actionnaires par rapport aux managers.

Le management doit alors s'aligner prioritairement sur les objectifs des actionnaires, même si ceux-là divergent par rapport à ceux de l'organisation.

Exemple (contexte historique)

Dans les années 80, pour diverses raisons, la Bourse a pris de plus en plus d'importance et les actionnaires retrouvent un poids à travers la possibilité de vendre leurs actions lorsque la rentabilité n'est pas suffisante. Il s'est en suivi un renforcement institutionnel du rôle des actionnaires, d'où la notion de gouvernance. Cela a permis de rappeler aux dirigeants, par de nouvelles règles du jeu, leur objectif de maximisation de la richesse des actionnaires. Trois conséquences sont apparues :

- *le renforcement du contrôle juridico-institutionnel des dirigeants par les actionnaires, avec la création de comités d'audit, de comités des rémunérations ou de comités stratégiques ;*
- *la mise au point de mécanismes d'incitation dans la rémunération des dirigeants, de façon à les associer à l'intérêt des actionnaires, avec la montée en force des primes variables (souvent plus fortes que les rémunérations fixes), des stock-options, etc. ;*
- *l'application de sanctions (renvoi des dirigeants) en cas de valorisation insuffisante des actions, bien plus fréquentes qu'auparavant.*

Cet âge du capitalisme marque le retour au pouvoir des actionnaires, et l'affirmation du corporate government.

La gouvernance partenariale. Il s'agit d'une gouvernance élargie, qui intègre les actionnaires

mais aussi les salariés, les clients, les citoyens, donc toutes les parties prenantes d'une entreprise.

Exemple

C'est une approche contemporaine qui tient compte des dérives observées et des aspirations sociales et sociales, mais qui est difficile à traduire dans des mécanismes de contrôle et de régulation des pouvoirs de chacun. À travers la RSE, on cherche aujourd'hui à ancrer cela au sein des entreprises, mais cela a encore du mal à se traduire en outils de gestion.

- Présenter les tendances vers de nouveaux modèles de création de valeur : de la propriété à l'usage

Références théoriques possibles :

- Valeur en économie
- Théorie des parties prenantes
- Théorie de l'encastrement
- Rationalité limitée
- Théorie de la contingence
- Théorie des ressources et des compétences
- Théorie de la traduction.

5/ Problématiques possibles

1/ Les paradoxes entre les valeurs bouleversent le management

- ses objectifs et ses modes de fonctionnement
- tant le management stratégique que le management opérationnel.

2/ Il est difficile de manager la multiplicité des valeurs contradictoires dans et hors d'une organisation

- équilibrer les valeurs en tension pour manager le marché
- équilibrer les valeurs en tension pour manager l'organisation

3/ Il faut manager par les valeurs

- manager les choix stratégiques par les priorités des valeurs des parties prenantes
- manager l'organisation par les valeurs de l'organisation et des acteurs

4/ Le management oriente les valeurs qui influencent le management

- Les valeurs internes et externes canalisent les niveaux de management
- Le management cherche aussi à orienter les valeurs internes et externes

5/ Le manager doit créer et piloter de la valeur pour toutes les parties prenantes

Contexte :

Remise en cause du modèle d'affaires fondé sur des industries manufacturières ; face à la numérisation (notamment l'ubérisation) du monde, il faut construire de nouveaux modèles de création de valeur

On demande au management de :

a/ créer de la valeur

- Quelle valeur ? Pas seulement économique, financière mais sociale et sociétale responsable.
- Qui crée de la valeur ? Aussi bien les méga groupes mondiaux que les *starts up* ; aussi bien l'économie classique que l'économie sociale et solidaire.
- Comment créer de la valeur ? Par innovation, hasard, erreur ? Par adaptation ou rupture ?
Par collectif ou individu ? Par exploration ou exploitation ?
Sens ? Éthique ? Bien être, empathie.

b/ piloter la valeur

Nouveau management ? Ou toujours le même pour les variables définies différemment :

- management des structures : activités, chaîne, plateforme, réseau, pôle, lieu éphémère, temps et espace, frontières poreuses ;
- management des acteurs : pouvoir, style de direction, autonomie, contrôle , sociologie du travail, culture nationale et internationale, compétences, connaissances ;
- management des informations : systèmes d'information, données, outils, big data, coûts, prix.

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

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

Durée : 5 heures Coefficient : 1

STATISTIQUES

Public

	A	B	C	D	E
Nombre d'inscrits	284 (264)	198 (214)	409 (443)	55 (58)	33 (29)
% par option	29 %	20 %	42 %	6 %	3 %
Nombre de copies	123 (121)	81 (88)	171 (156)	24 (21)	11 (8)
% par option	30 %	20 %	42 %	6 %	2 %
Moyenne	(7,7)	(8,42)	(6,15)	(8,57)	(7,31)
Écart-type	(3,67)	(3,63)	(3,92)	(5,08)	(4,2)
Note la plus faible	00.50 (0,5)	01 (1,25)	00.50 (0,5)	02.50 (1,5)	02 (3)
Note la plus élevée	15.25 (15,75)	17 (15,25)	15 (17)	16 (17)	14.50 (14,5)

Entre parenthèses les données 2018

CAER

	A	B	C	D	E
Nombre d'inscrits	58 (65)	27 (28)	76 (76)	5 (7)	6 (10)
% par option	34 %	16 %	44 %	3 %	3 %
Nombre de copies	27 (31)	12 (13)	27 (43)	2 (0)	3 (4)
% par option	38 %	17 %	38 %	3 %	4 %
Moyenne	(7,01)	(8,69)	(5,67)		
Ecart-type	(4,27)	(3,48)	(3,87)		
Note la plus faible	00.75 (1)	03 (3)	00.50 (0,5)	04	10 (2,5)
Note la plus élevée	11.50 (15,5)	13.50 (14,75)	12.50 (14,25)	07	14 (8,5)

Entre parenthèses les données 2018

OPTION A - ADMINISTRATION ET RESSOURCES HUMAINES

SUJET

« Transition numérique et gestion des ressources humaines »

La transition numérique qui a eu lieu ces dernières années a entraîné de nombreuses inflexions dans le fonctionnement des organisations. La fonction ressources humaines s'est largement emparée de cet enjeu et a fait évoluer nombre de ses pratiques.

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

STATISTIQUES

Nombre de copies corrigées	150
Moyenne	6,8
Ecart type	3,8
Note minimale	0,5
Note maximale	15,25

COMMENTAIRES SUR LE TRAITEMENT DU SUJET PAR LES CANDIDATS

D'une manière générale, le sujet n'a pas été suffisamment travaillé ou a été mal appréhendé par de nombreux candidats. Il n'y a eu que très peu de bonnes copies.

Sur le fond, on peut noter un manque de prise de recul et de sens critique avec le sujet proposé, qui ne permet pas d'avoir une analyse nuancée et riche de la problématique.

Autre constat : bien que la moyenne sur l'argumentation scientifique soit faible (environ 4/10), c'est tout de même cette partie qui a été le mieux traitée, la moyenne sur la partie didactique et pédagogique étant très faible (environ 3/10). Ceci est problématique de la part de candidats qui sont déjà en situation

d'enseignement. Peut-être ceci est-il dû au fait qu'il s'agit de la seconde partie, souvent traitée en dernier : il conviendrait alors de lui consacrer le temps nécessaire.

Sur la forme, on peut regretter de trouver des copies avec une orthographe et/ou une syntaxe défailtantes. Une copie soignée, tant au niveau de la syntaxe que de l'écriture, est souvent le reflet d'une pédagogie argumentative claire et précise. Des efforts sur l'écriture doivent aussi être faits : certaines copies étaient très difficilement lisibles.

Nous souhaitons enfin rappeler aux candidats qu'ils ne doivent pas indiquer aux correcteurs des informations à caractère personnel : "... ayant été recruteur, je peux donc ...".

- S'agissant de la partie scientifique

Un travail de définition des termes est un préalable indispensable. Il faut également lire la question pour comprendre ce qui est attendu. Le choix des mots n'est pas fait au hasard : la personne candidate doit s'interroger sur la portée sémantique des mots utilisés dans la question pour éviter le hors sujet.

Sur l'utilisation des références théoriques : il ne s'agit pas de citer les auteurs sous forme d'un catalogue artificiel mais bien au contraire d'insérer la pensée de chaque auteur dans une véritable démonstration afin de répondre avec pertinence à la question posée.

Beaucoup de copies ne sont pas satisfaisantes en ce qui concerne l'argumentation : la problématisation, la structuration des idées et leur enchaînement, la présence d'un fil conducteur du raisonnement sont des points qui peuvent être améliorés dans beaucoup de copies. Il ne faut pas non plus employer une argumentation passe-partout qui ne tient pas compte du sujet et de sa problématique.

- S'agissant de la partie didactique et pédagogique

Un certain nombre de candidats a utilisé un référentiel qui n'est plus usité ou a essayé, en donnant le nom du nouveau référentiel, de baser sa réflexion sur la structure de l'ancien. Ce n'est pas acceptable dans un concours dont les candidats sont des enseignants déjà en fonction.

Certains candidats présentent des séquences dont la faisabilité pose question, d'autres perdent le fil conducteur du sujet pour aboutir à une séquence dont le thème est trop éloigné. On constate donc des propositions pédagogiques trop souvent stéréotypées, qui ne tiennent pas suffisamment compte du sujet à traiter. On a le sentiment que les candidats reproduisent une séquence pédagogique prévue d'avance et vaguement adaptée aux circonstances du sujet. Il faut faire preuve au contraire d'une réflexion personnelle, contextualisée, adaptée au sujet à traiter et un minimum originale.

Il faut également détailler les objectifs de la séquence pédagogique en termes de compétences (trop d'objectifs généraux qui ne correspondent pas spécifiquement au bloc relatif à l'accompagnement de la gestion des ressources humaines) et en termes d'objectifs opérationnels visant à la mise en œuvre d'actions professionnelles.

Par ailleurs, les séquences proposées n'envisagent que trop rarement des activités mettant en œuvre des éléments technologiques (logiciels, internet, réseaux professionnels, informatique en nuage –cloud-) dans une optique professionnelle. Trop souvent ces outils ne sont qu'évoqués sans recherche de résultats

opérationnels tels que ceux qui seraient attendus en entreprise, notamment en matière de gestion des ressources humaines.

Enfin, les modalités d'évaluation proposées sont souvent restreintes à des généralités (termes évaluation formative / sommative utilisés, certes) mais les modalités de l'évaluation ne sont pas suffisamment développées.

ÉLÉMENTS INDICATIFS DE TRAITEMENT DU SUJET

- *S'agissant de la partie scientifique*

Introduction

Accroche du sujet, définition des termes, problématisation, annonce du plan.

Transition numérique : processus qui tend à rendre numérique (ou digital) un outil, un métier, ou un procédé. La transition numérique aura pour principale conséquence de transformer en profondeur le fonctionnement interne, la stratégie et l'organisation de l'entreprise.

1. La transition numérique, un enjeu clef pour la GRH

Il s'agit ici d'inscrire la transition numérique dans une trajectoire historique qui permet d'amener aux enjeux contemporains.

1.1. L'évolution historique

De l'essor de l'informatique à l'avènement du tout-numérique : de l'ordinateur personnel, au développement d'internet, jusqu'à aujourd'hui avec la généralisation des réseaux sociaux, des pratiques de E-réputation, de *scoring*, etc.

1.2. Les enjeux contemporains

Hyper-compétition, hyper-adaptation, hyper-réactivité au travers du numérique.

Exploitation de données massives (*big data*), sécurité des données, respect de la vie privée (en application du règlement général sur la protection des données)

2. Les implications de la transition numérique en matière de pratiques RH

Il s'agit de détailler ici les pratiques RH qui permettent de répondre aux enjeux précédemment évoqués.

2.1. Les évolutions des pratiques RH

Évolutions en matière de recrutement, d'organisation du travail, d'évaluation, de formation, etc.

2.2. Gestion du changement et accompagnement des évolutions des pratiques RH

Examiner ici la nécessaire gestion du changement qui accompagne cette transition.

Impacts sur les métiers et les pratiques professionnelles (étude de l'université d'Oxford : la numérisation devrait entraîner la transformation radicale de plus de 47 % des métiers d'ici 2040 ; les métiers d'encadrement et de conseil seront tout autant impactés que les métiers à caractère opérationnel et répétitif).

Conclusion

Bref rappel des principaux éléments mis en évidence, ouverture (par exemple, le numérique comme vecteur de flexibilité mais aussi d'aliénation), et enchaînement vers la partie didactique/pédagogique.

- S'agissant de la partie didactique et pédagogique

Il convient de proposer un sujet qui traite la problématique et qui corresponde au référentiel du BTS « support à l'action managériale ».

Exemples de propositions d'objectifs :

- Les évolutions dans les pratiques de recrutement consécutives à la transition numérique
- Comment piloter le changement que constitue la transition numérique ?
- Les ré-organisations du travail induites par la transition numérique.

Il faut justifier le contexte didactique : la place de la séquence dans le référentiel et dans la progression annuelle, le volume horaire de la séquence, les prérequis ainsi que les compétences transversales. Il faut aussi définir les objectifs généraux et opérationnels de la séquence.

En ce qui concerne le cadrage pédagogique, il faut tout d'abord en présenter les modalités d'application : la démarche retenue (typiquement, celle de l'étude de cas), les supports de la séquence, l'organisation du travail, le déroulement des séances. Il faut aussi présenter les modalités d'évaluation et leur prolongement potentiel.

Il faut terminer par une conclusion générale qui synthétise les développements des deux parties et ouvre vers des réflexions ultérieures.

CONSEILS AUX CANDIDATS

- Remarques générales

En ce qui concerne la partie scientifique, ainsi que cela a été indiqué l'année dernière, il convient de répondre simplement et précisément au sujet. Après avoir impérativement fait un travail de définition, il est préférable de partir d'un plan simple et précis, puis d'étayer son raisonnement par quelques auteurs, plutôt que de vouloir citer tous les auteurs possibles sans que cela ne serve le raisonnement. Il s'agit également d'évoquer les principales règles juridiques qui s'appliquent aux pratiques managériales. Il faut enfin illustrer les propos par des pratiques concrètes.

En ce qui concerne la partie pédagogique / didactique, il s'agit de répondre précisément au sujet, et non pas de plaquer des cas préalablement préparés qui ne correspondent pas à ce qui est demandé. Il convient également d'organiser son temps pour pouvoir terminer cette partie.

Enfin, pour les deux parties, il ne faut pas hésiter à faire clairement apparaître les sections pour faciliter la lecture et donc le suivi du raisonnement du candidat.

Éléments de bibliographie

En particulier :

- Baudouin E., Diard C., Benabid M., Cherif K. (2019), Transformation digitale de la fonction RH, Dunod.
- Dudezert A. (2018), La transformation digitale des entreprises, Repères, La Découverte.
- Métais-Wiersch E., Autissier D. (2016), La transformation digitale des entreprises : les bonnes pratiques, Eyrolles.

Et plus généralement :

- La presse professionnelle : Liaisons sociales Magazine, Revue Personnel, Entreprises et Carrières, etc.
- La presse académique : Revue @grh ou Revue de Gestion des ressources humaines, Revue Française de Gestion, Management et Avenir, Harvard Business Review France, etc.

SUJET

Système d'information comptable et rentabilité

La rentabilité peut être appréhendée à plusieurs niveaux dans les organisations. Le système d'information comptable contribue à rendre compte de sa mesure et à transmettre aux partenaires des informations qui éclairent leur opinion ou leur prise de décision.

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

STATISTIQUES

Nombre de copies corrigées	93
Moyenne	8,6
Ecart type	3,9
Note minimale	1
Note maximale	17

COMMENTAIRES SUR LE TRAITEMENT DU SUJET PAR LES CANDIDATS

Remarque préalable

Le sujet porte non seulement sur le système d'information comptable (SIC) et la rentabilité mais aussi sur la capacité qu'il offre aux partenaires de prendre des décisions.

Le SIC : système d'information comptable, outil pour rendre des comptes (*accountability*) au sens strict, est une notion qui peut être étendu jusqu'à l'utilisation des données comptables pour la finance et le contrôle de gestion.

La rentabilité ce n'est pas la performance, la rentabilité c'est en finance ce que rapporte un capital investi, mais au sens plus large, c'est le fait pour une entreprise d'être rentable, c'est-à-dire de faire des bénéfices. Malgré la notion d'organisation, on se place d'emblée dans le champ du profit.

Les partenaires : ici, il s'agit de l'entreprise et ses dirigeants, les actionnaires, banquiers, fournisseurs etc., il s'agit de mobiliser la notion de parties prenantes.

La prise de décision : investir ou pas (pour les actionnaires), prêter ou pas (pour les banquiers), vendre ou pas (pour les fournisseurs), acheter ou pas (pour les clients) et l'ensemble des décisions à court, moyen ou long terme, opérationnelles et stratégiques pour les dirigeants.

L'actualité du sujet se trouve dans la recherche de placement à rentabilité élevée par les investisseurs ; la volonté d'harmoniser l'information comptable et financière à travers les IFRS ; l'évolution de l'économie liée au numérique et l'adaptation du SIC pour rendre compte et aider à la décision.

Commentaires

Sur la partie scientifique

Est appréciée une introduction globale de la copie apportant un éclairage d'ensemble sur le sujet tant d'un point de vue scientifique que pédagogique. MAIS il arrive parfois que l'introduction représentait plus de la moitié de la discussion.

Est appréciée une définition précise des termes du sujet. MAIS les candidats ont trop souvent confondu rentabilité et marge ou encore rentabilité et performance.

Des confusions encore sont apparues entre rentabilité économique et financière.

Est appréciée une mise en actualité du sujet (ce n'est pas la peine toutefois d'écrire sur la copie « c'est un sujet intéressant »). MAIS l'actualité de référence doit rester dans le domaine de la gestion d'entreprise et ne pas se limiter à des anecdotes parfois politico-judiciaires.

Les auteurs sont peu ou pas mobilisés, seulement la plupart du temps par simple citation de leur nom ce qui ne permet guère de comprendre la motivation de leur évocation.

Sont appréciés les développements équilibrés. MAIS les candidats ont souvent eu une gestion imparfaite de leur temps, et, à une longue introduction succédaient des parties de plus en plus légères jusqu'à aboutir à une conclusion laconique.

Est apprécié l'énoncé d'une problématique qui répond au sujet. MAIS de nombreux candidats oublient de traiter un aspect du sujet qui proposait de faire le lien entre système d'information comptable et rentabilité au regard de la prise de décision par les parties prenantes.

Sur la partie didactique et pédagogique

Le jury a apprécié

- la capacité de certains candidats non pas à situer le thème dans un processus, mais à situer l'étude dans l'ensemble de la formation du BTS « comptabilité et gestion » ;
- dans la partie évaluation, la présentation d'outils d'évaluation par compétence même si leurs modalités de mise en œuvre sont restées la plupart du temps obscures.

Pour conclure, la commission a apprécié les efforts que les candidats ont produit par rapport à l'année dernière. Le jury rappelle que le concours de l'agrégation nécessite des connaissances théoriques et techniques précises et il est très fortement recommandé d'illustrer l'argumentation retenue par des exemples adaptés au sujet et puisés dans la réalité économique et financière.

ÉLÉMENTS INDICATIFS DE TRAITEMENT DU SUJET

Problématique : le SIC contribue-t-il à accroître la rentabilité pour les différentes parties prenantes d'une organisation ?

1. Le SIC permet d'accroître la rentabilité pour différentes parties prenantes

- a. Il permet de rendre compte aux parties prenantes externes : des comptes fidèles à la réalité pour **rendre compte de l'activité passée** de l'organisation (comptabilité financière et finance)
 - i. Comment : principes comptables, normalisation et IFRS
 - ii. Pour accroître la rentabilité tant en maîtrisant le risque de l'investissement des actionnaires (dividendes), accroître le résultat des autres partenaires (fournisseurs, clients, banquiers etc.), destiné à accroître la confiance en l'entreprise,
- b. Il permet la création d'outils d'aide à la décision pour les dirigeants, pour **maîtriser l'avenir** : des indicateurs fiables et pertinents pour éclairer la prise de décision stratégique et opérationnelle (contrôle de gestion)
 - i. Comment : les calculs de coûts pertinents, le modèle CVP, les budgets
 - ii. On cherche à maîtriser l'avenir et le risque associé pour accroître le résultat de l'entreprise

2. Les limites du SIC

- a. Les limites de l'image fidèle (comptabilité financière et finance)
 - i. Une notion très subjective
 - ii. *Fair value* contre coûts historiques (IFRS)
 - iii. La difficile adaptation à l'évolution économique : nouveaux systèmes de paiement (*bitcoin*), la valorisation des immatériels
- b. La question de la pertinence des indicateurs (contrôle de gestion)
 - i. La décision est toujours un pari sur l'avenir, une prise de risque (couple rentabilité-risque)
 - ii. Du mauvais usage des indicateurs (variabilisation des charges fixes par exemple, etc.)
 - iii. L'impossibilité de tout objectiver face à un environnement turbulent

Autre exemple de structuration

Problématique : comment décliner la rentabilité pour les différentes parties prenantes ?

1. Pour les décideurs internes

- a. Décisions d'exploitation

Notion de seuil de rentabilité : SR, point mort

- b. Décisions d'investissement

Notion de calcul de rentabilité d'un projet d'investissement : VAN, TRI, notion de coût du capital

2. Pour les partenaires extérieurs

- a. Partenaires économiques

SIG, CAF

- b. Partenaires financiers

Calcul de la RF ex-ante (MEDAF, Gordon) et ex-post (SIG) et de la RE.

Transposition didactique et pédagogique

Il était possible de situer le sujet dans différents processus du référentiel du BTS CG :

Processus P1 à P4 et P7

Les processus 1 à 4 et 7 ne sont pas ceux auxquels on pense naturellement. Cependant leurs impacts sur la rentabilité ne sont pas négligeables.

Ainsi, par exemple, on pouvait imaginer les thématiques ci dessous :

- P1/P7 : l'organisation comptable inadaptée et les conséquences sur le résultat (retards de paiement et pénalités, créances non encaissées, risques clients, rupture de stocks, etc.)
- P2 / P3 : optimisation fiscale notamment sur les choix en matière d'amortissement
- P3 / P7 et P4 / P7 : les pénalités liées à la désorganisation du suivi des différentes déclarations.

Processus P5- ANALYSE ET PRÉVISION DE L'ACTIVITÉ

Activité 5.2. : Calcul, contrôle et analyse des coûts de revient des activités, produits et services de l'organisation

5.2.5 Analyse de la variabilité des coûts et des résultats obtenus

Activité 5.3. : Préviation et suivi de l'activité

5.3.1. Mise en évidence des écarts entre coûts prévisionnels et coûts réels

5.3.2. Analyse des écarts et formulation de conseils

Activité 5.4. : Mise en place d'une gestion budgétaire

5.4.2. Etablissement des budgets

5.4.3 Contrôle et suivi de l'exécution budgétaire

Savoirs associés

- Résultat d'exploitation par variabilité,
- Risque d'exploitation : seuil de rentabilité, point mort, marge de sécurité, indice de sécurité,
- Calcul des écarts sur charges directes et indirectes
- Analyse des écarts sur charges directes et indirectes
- Techniques d'élaboration des budgets,
- Techniques de rééquilibrage de trésorerie,
- Ecart, calcul, sens et signification

Compétences

- Mesurer l'impact des décisions de gestion sur les coûts et évaluer le risque d'exploitation.
- Calculer les écarts de coûts entre l'activité réelle et l'activité prévisionnelle
- Analyser les écarts entre les réalisations et les prévisions et identifier leurs causes
- Etablir les budgets opérationnels, pour établir et analyser le budget de trésorerie et proposer des solutions d'équilibrage
- Identifier les écarts entre les prévisions et les réalisations selon la périodicité retenue

Les candidats ont toutefois la plupart du temps choisi d'évoquer le processus **P6 – ANALYSE DE LA SITUATION FINANCIÈRE**

Activité 6.1. - Analyse de la performance de l'organisation

6.1.1 Analyse et interprétation du compte de résultat

6.1.2. Analyse de la performance financière de l'organisation (CAF)

Activité 6.2 Analyse de la rentabilité d'un investissement

6.2. Analyse de la rentabilité d'un investissement

6.2.1. Interprétation et analyse des informations relatives à un projet d'investissement

6.2.2. Sélection de la solution

Activité 6.3. - Analyse de l'équilibre financier de l'organisation

6.3.2. Analyse des ratios de structure et de l'équilibre financier

Activité 6.5. - Analyse des modalités de financement

6.5.1. Participation au choix de financement de l'activité

Savoirs associés

- Ratios relatifs à l'activité (rentabilité et profitabilité).
- Notion d'investissement,
- Typologie des investissements,
- Sources de documentation (y compris fiscal) relative à l'investissement.
- Rentabilité d'un projet d'investissement - Le mode de calcul des flux nets de trésorerie générés par le projet,
- Critères de décision : la valeur actuelle nette, le taux interne de rentabilité, le taux de profitabilité, le délai de récupération du capital investi,
- Ratios mesurant le financement des emplois stables, la rotation des emplois circulants et la rentabilité économique et financière de l'organisation,
- Rentabilité économique, rentabilité financière
- Effet de levier

Compétences

- Calculer et analyser les soldes intermédiaires de gestion et les ratios adaptés à la mesure de l'activité et conduire une analyse de la rentabilité et de la profitabilité de l'organisation.
- Identifier et rechercher auprès des interlocuteurs les informations (qualitative et/ ou quantitative) utiles pour l'évaluation de la rentabilité économique d'un investissement.
- Evaluer la rentabilité économique d'un projet d'investissement
- Analyser l'équilibre financier de l'entreprise,
- Élaborer le plan de financement en relation avec la situation financière de l'organisation et du type d'investissement
- Analyser le financement de l'investissement en relation avec la situation financière de

CONSEILS AUX CANDIDATS

Il s'agit d'une épreuve de finance et contrôle : le sujet doit donc être traité dans une perspective de gestion d'entreprise et non d'un point de vue purement managérial (théorie de l'agence par exemple) ou sous l'angle des progiciels de gestion intégrés.

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

Les candidats doivent veiller à l'exactitude des citations qu'ils font.

Le simple énoncé des concepts n'est pas suffisant et le jury regrette que beaucoup de candidats ne construisent pas une véritable argumentation. Pour répondre à cet objectif, la première étape est de formuler une problématique : chaque développement (et donc chaque concept sélectionné) doit permettre d'apporter des éléments de réponse à cette problématique. Le jury doit comprendre comment cette problématique est établie : c'est l'enjeu de l'introduction. Elle doit définir les termes du sujet, les contextualiser, montrer leurs liens, les paradoxes qu'ils posent et aboutir à une problématique et à l'annonce d'un plan justifié (qui répond à la problématique).

Le jury s'attend à ce que la composition comprenne, à la suite de l'introduction, une partie théorique (la présentation des aspects scientifiques) et une partie pédagogique (la justification des choix didactiques et pédagogiques lors d'une séance). Ces deux parties doivent être présentées et liées. La personne candidate doit insister sur la justification de la partie didactique et pédagogique par rapport à la partie théorique. La problématique sert à avoir un fil conducteur : une partie théorique sans problématique manque de cohérence.

Les éléments didactiques à transposer dans le cadre d'un enseignement dans une STS Comptabilité et gestion sont sous-jacents dans la réflexion. Leur prise en compte dès le début de l'analyse facilite leur développement par la suite, en lien avec la partie scientifique.

Le jury conseille aux candidats de ne pas fournir l'intégralité du cas du support de formation proposé. Ce n'est pas une description détaillée du support qui est attendu mais la justification des choix didactiques et pédagogiques.

Sur l'ensemble, trois écueils sont à éviter :

- la référence récurrente aux sciences de l'éducation peut illustrer la partie pédagogique ;
- la production d'un catalogue d'outils de gestion, sans analyse des hypothèses sous-jacentes ;
- la présentation d'une séquence pédagogique sans véritable réflexion sur les savoirs fondamentaux et leur reformulation pour la classe (une fiche de préparation de cours ne constitue pas forcément une réflexion didactique si cette fiche se limite à des techniques de présentation d'un cours, d'une animation de travaux dirigés ou de conduite de classe).

Un plan apparent est recommandé.

Le jury conseille aux candidats de relire leurs copies afin d'éviter les fautes d'orthographe, les erreurs de construction grammaticale et les ratures.

Indications bibliographiques générales

- Revues de recherche, telles que Comptabilité, Contrôle, Audit de l'Association Francophone de Comptabilité (AFC), Finance Contrôle Stratégie, La Revue Française de Gestion, Gérer et Comprendre, Management et Avenir.

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

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

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

OPTION C – MARKETING

SUJET

Consommateur écoresponsable et pratiques marketing

De plus en plus de consommateurs sont sensibles aux impacts sociétaux et environnementaux de leurs décisions. Certaines entreprises s'interrogent sur cette évolution et son intégration dans leur démarche marketing.

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

STATISTIQUES

Nombre de copies : 198	
Distribution des notes	
Moyenne	6,04
Note la plus élevée	15
Note la plus basse	0,5
Écart-type	3,30
Répartition des notes en effectifs	
Inférieure à 5	80
Comprises entre 5 et moins de 10	84
Comprises entre 10 et moins de 14	32
Égales ou supérieures à 14	2

Pour l'épreuve marketing de la session 2019 du concours de l'agrégation interne de la section économie et gestion, le nombre de copies est de 198. Ce nombre est stable par rapport à celui de l'année 2018 qui était de 199 et légèrement supérieur à celui de 2017 qui était de 189.

La note la plus élevée obtenue en 2019 est de 15 alors qu'elle était de 17 pour la session 2018 et de 16 pour la session 2017.

La moyenne des notes en 2019 avoisine la moyenne obtenue en 2018.

En 2019, 40,4 % des copies ont une note inférieure à 5 ; 17,17 % des copies obtiennent une note supérieure ou égale à 10 et 42,43 % des notes sont comprises entre 5 et moins de 10.

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

Les notes les plus faibles révèlent un manque de préparation et de connaissances concernant les attendus de l'épreuve et le sujet à traiter. Elles sont éloignées du haut niveau d'exigence de l'épreuve portant à la fois sur le fond et la forme.

COMMENTAIRES SUR LE TRAITEMENT DU SUJET PAR LES CANDIDATS

Pour traiter le sujet, il n'existe pas une seule problématique ni de réponse tranchée. Il est intéressant de voir l'argumentation de la personne candidate et ce qu'elle mobilise comme concepts, analyses, auteurs ainsi que le niveau de finesse de son analyse et de ses réponses.

1- Présentation du sujet

Le sujet invite à mettre en relation les attitudes et comportements des consommateurs sensibles aux impacts sociétaux et environnementaux avec les pratiques marketing des entreprises. Au-delà de cette apparente simplicité, les risques sont nombreux tant les concepts et approches sont foisonnants dans ce domaine. Une copie traitant une seule et unique dimension de la problématique (le marketing vert ou la résistance des consommateurs par exemple), voire qui n'aborde la question que sous l'angle économique ou stratégique (externalités positives ou négatives notamment) s'éloigne du sujet.

Les éléments du sujet conduisent ainsi à mobiliser des connaissances sur :

- Le marketing responsable, le marketing vert, le marketing du commerce équitable (études des pratiques paradoxales des entreprises pour qui la consommation socialement responsable est le fondement de l'activité).
- L'étude du consommateur sensible aux préoccupations sociales et/ou environnementales (facteurs explicatifs de cette sensibilité, freins à la consommation responsable, décalage entre les intentions et les comportements)
- Les travaux sur la communication sociétale ainsi que sur le *greenwashing*.
- Les décisions d'adaptation de l'offre, de communication, de ciblage des consommateurs, de développement d'avantage concurrentiel ou de capital-marque sociétal que les entreprises peuvent prendre.
- Les formes de contestations et de résistances aux discours des entreprises.

2- Analyse du sujet

Les termes ne manquent pas pour qualifier la montée des préoccupations sociétales et environnementales des consommateurs, face à un marché perçu comme porteur ou en croissance (consommation socialement responsable, consommation éthique, consommation engagée, consommation durable, etc.). L'idée générale est que le consommateur intègre des critères d'achat qui vont au-delà de son intérêt personnel. Au-delà des critères qualifiés « d'économiques » (prix, qualité, disponibilité, etc.), les décideurs (entreprises

ou consommateurs) s'attachent de plus en plus à prendre en compte l'impact de leurs décisions sur le monde qui les entoure. En général, les chercheurs distinguent deux grandes préoccupations des consommateurs à l'instar de Roberts (1995):

- les préoccupations environnementales liées à la dégradation de la nature (consommer bio, recycler des objets, éviter le gaspillage, réduire ses déplacements, etc.),
- les préoccupations sociales, portant sur d'autres catégories de personnes (bien-être des employés, respect des petits producteurs, etc.).

Les attitudes, identités, motivations et comportements des consommateurs sensibles à ces préoccupations sont en réalité très hétérogènes et peuvent conduire à :

- Une consommation de produits plus ou moins écologiques, biologiques, nationaux, locaux ou équitables en fonction des valeurs, de la sensibilité de chaque personne et de la situation. Selon Nil Özçaglar- Toulouse (2009), en référence avec les travaux de Hirschman (1970), il s'agit d'une stratégie qui permet de maintenir une consommation tout en minimisant ses conséquences négatives via l'achat de produits ayant une valeur ajoutée éthique (« *buycotts* » selon Friedman, 1999 ; « *augmented product* » selon Smith, 1990).
- Une diminution ou suppression de la consommation en modifiant son style de vie : location plutôt qu'achat, achat d'occasion, réduction de sa consommation de viande, réparation, laverie commune, éco-partage, etc. (Roux, 2004). Ces comportements relèvent d'une stratégie de retrait du marché (*Exit*) (Hirschman, 1970) qui conduit le consommateur à supprimer des actes de consommation et/ou à tirer le maximum d'intérêts d'un produit/service afin d'en réduire les conséquences négatives. Dans le domaine environnemental, les auteurs se réfèrent au concept de « société de conservation » (Valaskis et al., 1979) où chaque personne pourrait maintenir son niveau de vie -voire l'augmenter- tout en consommant moins ou différemment.
- Une pétition, *boycott* (Friedman, 1999 ; Lavorata, 2014), *badbuzz* en fonction des politiques et pratiques des entreprises en terme de RSE. Ces actions relèvent d'une stratégie de mobilisation (*Voice*) (Hirschman, 1970) visant à transformer l'ensemble du système consumériste.

Cette hétérogénéité pose de nombreuses questions au regard des pratiques des entreprises :

- A. Questions relatives à l'étude de la demande, à la segmentation et au ciblage de l'éco-consommateur: qui -et combien-sont les consommateurs socialement responsables ? Est-ce un segment comme un autre ? Un marché de niche ? Une tendance de fond ? Peut-on segmenter le marché sur la base des différentes dimensions du développement durable (dimensions économique, sociale et environnementale) ? Qui cibler en priorité ?
- B. Questions relatives aux stratégies et au rôle de la fonction marketing : le CSR est-il une source d'opportunité ou une menace (stratégie offensive/ défensive) ? Un positionnement éthique/responsable est-il un instrument efficace de différenciation ? La gestion de relation doit-elle être traitée principalement au niveau de la politique commerciale (marketing/achat) ou au niveau de la politique générale (RSE) ? Quelle responsabilité et quelle éthique pour la fonction marketing ? Quel partage de la valeur ? Comment faire face aux résistances des consommateurs ?

- C. Questions relatives à la manière de traduire les nouvelles attentes dans les pratiques commerciales (mix) : l'achat responsable est-il spécifique par rapport à l'achat classique ? Quelle prise en compte des labels dans les décisions relatives au produit (packaging) ? à la distribution (merchandising) ? Quelle réactivité à des promotions caritatives, au « juste prix » ? Quel circuit de distribution ?

Quel que soit l'angle d'interrogation choisi, il est souhaitable de traiter des pratiques des entreprises qui :

- se situent au niveau stratégique comme au niveau opérationnel ;
- visent à répondre à la demande de consommation responsable comme celles qui traitent des critiques ou des résistances du consommateur.

Plusieurs cadres conceptuels et théories peuvent être mobilisés. Citons notamment :

- 1) Les travaux qui ont tenté d'identifier les déterminants individuels du comportement du consommateur en se concentrant sur deux grandes catégories de variables qui prédisposeraient à l'adoption d'une consommation responsable : les variables sociodémographiques et les variables de personnalité (cf. par exemple Giannelloni, 1998 pour une synthèse des travaux portant sur la préoccupation du consommateur pour l'environnement).
- 2) Les travaux s'efforçant d'identifier les freins et les motivations à l'achat socialement responsables qui sont souvent nombreux et contradictoires (Valor, 2008 ; François-Lecompte, 2009).
- 3) Les recherches tentant de faire le lien entre l'attitude des consommateurs et leur comportement effectif en matière de consommation responsable. Que les études ou sondages portent sur la consommation biologique, équitable, éthique, responsable ou alternative, elles constatent généralement un écart entre les achats effectifs des individus et leurs intentions (François-Lecompte et Valette-Florence, 2006 ; Pastore-Reiss, 2007 ; Valor, 2008).
- 4) Les recherches qui étudient les critiques des consommateurs vis à vis de certains discours et pratiques des entreprises. On pense notamment aux travaux sur le *greenwashing* (Vargas, 2009 ; Parguel *et al.*, 2015). Plus largement, des travaux comme ceux de Swaen et Vanhamme (2003) indiquent que l'effet positif des arguments RSE exposés par l'entreprise est totalement annulé si celle-ci est suspectée ultérieurement de comportements non socialement responsables.
- 5) Les travaux qui s'intéressent essentiellement aux comportements de défection (Ozgartar-Toulouse, 2009 ; Sirieix, 2012) et aux aspects politique et identitaire de la consommation responsable : adoption ponctuelle de pratiques durables dans un contexte donné (achat de produits verts ou biologiques suite à une promotion, signature d'une pétition suite à un reportage, etc.), compensation de pratiques non durables par d'autres considérées comme durables (les individus s'imaginant rétablir ainsi un équilibre dans l'impact qu'ils pensent avoir sur l'environnement), etc.

Bibliographie

- Giannelloni J-L. (1998), « Les comportements liés à la protection de l'environnement et leurs déterminants : un état des recherches en marketing », *Recherche et Applications en Marketing*, vol.13.
- Daniel M., Sirieix L. (2012), « Les pratiques durables. Une forme de résistance ordinaire ? », *Décisions marketing*, N°68.
- Francois-Lecompte A. (2009), « La Consommation Socialement Responsable : oui mais... », *Reflets et perspectives de la vie économique*, n°4, tome XLVIII, p.89-98.
- François-Lecompte A. et Valette-Florence P. (2006), « Mieux connaître le consommateur socialement responsable », *Décisions Marketing*, 41, 67-79.
- Friedman M. (1999), *Consumer boycotts: effecting change through the market place and the media*, Londres, Routledge.
- Hirschman Albert O. (1970), "Exit, Voice and Loyalty : Responses to Decline in Firms, Organizations and States". Cambridge, MA : Harvard University Press. ISBN 0-674-27660-4 (paper).
- Lavorata L. (2014), "Influence of retailers' commitment to sustainable development on store image, consumer loyalty and consumer boycotts: Proposal for a model using the theory of planned behavior", *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 21, n° 6, p. 1021-1027.
- Özçaglar- Toulouse N. (2009), « Quel sens les consommateurs responsables donnent-ils à leur consommation ? Une approche par les récits de vie », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 24, n° 3, 1-23.
- Parguel B., Benoit-Moreau F. et Russell C. (2015), Can evoking nature in advertising mislead consumers ? The power of "executional greenwashing", *International Journal of Advertising*, 34 (1) : 107-134.
- Pastore-Reiss E. (2007), *Le marketing durable*, Eyrolles, Editions d'Organisation, Paris.
- Roberts, J.A. (1995), « Profiling levels of socially responsible consumer behavior: a cluster analytic approach and its implications for marketing », *Journal of Marketing Theory and Practice*, Fall, pp. 97-117.
- Roux D. (2004), « Les orientations envers l'achat d'occasion, le rôle du risque perçu et de l'expertise: quelles implications pour la distribution », *Décisions Marketing*, 35, 9-21.
- Smith N.C. (1990), *Morality and the market: consumer pressure for corporate accountability*, Londres et New York, Routledge.
- Swaen V. et Vanhamme J. (2005), "The use of corporate social responsibility arguments in communication campaigns: does source credibility matter?", *Advances in Consumer Research*, Vol. 32, No. 1, p. 590-591.
- Valaskis S., Indell P., Graham S., Fitzpatrick-Martin I. (1979), *The Conserver Society*, New York : Harper and Row.
- Valor C. (2008), « Can consumers buy responsibly? Analysis and solutions for market failures », *Journal of Consumer Policy*, Vol. 31, p. 315-326.

3. Le traitement du sujet par les candidats

3.1- Commentaires sur le fond

S'agissant de la partie mobilisant les connaissances scientifiques

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

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

Bien que des fondamentaux soient présentés, les connaissances scientifiques sur le sujet sont souvent limitées. La définition des concepts manque de précision et révèle des confusions, des erreurs. Le consommateur est parfois assimilé à un client, un acheteur ou un consomm'acteur sans fondement scientifique et la définition du concept écoresponsable est, dans certaines copies, seulement rattachée aux sens biologique et écologique réduisant des champs d'analyse pour traiter le sujet.

Par ailleurs, alors que le sujet n'est pas formulé sous forme interrogative, il est parfois reformulé avec ajout d'un point d'interrogation pour devenir une problématique intégrée dans un ensemble de questions au contenu dispersé.

Le jury constate trop souvent que le sujet est étudié sans mettre en relation *consommateur écoresponsable* et *pratiques marketing* conduisant à une proposition de plans séparant dans une première partie, un consommateur écoresponsable et dans une seconde partie, des pratiques marketing. Des plans sont également conçus sur des blocs descriptifs d'évolutions « des consommateurs » sans lien direct avec le sujet, sans considération de la caractéristique écoresponsable donnant une réflexion d'ensemble qui s'éloigne du sujet. Le profil, les attitudes, les motivations, les freins, les comportements, les déterminants des comportements, les processus de décision rattachés au consommateur écoresponsable sont souvent peu étudiés et lorsque les besoins du consommateur sont évoqués, des appuis théoriques sont reliés à la pyramide des besoins d'A. Maslow sans référence à de nouveaux travaux de recherche. Les pratiques *marketing* sont trop souvent analysées de manière réductrice et descriptive considérant essentiellement les variables d'un plan de marchéage.

Par ailleurs, des candidats cherchent à placer des connaissances de concepts d'auteurs sans rapport avec le sujet et énumèrent des illustrations de pratiques professionnelles, parfois hors sujet, sans apports de réflexion, de démonstration.

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

S'agissant de la partie didactique et pédagogique

Les copies évaluées satisfaisantes sur la partie didactique et pédagogique apportent une réflexion didactique et une mise en œuvre pédagogique fondées sur une transposition du sujet en lien avec le traitement scientifique de celui-ci. Ces copies sont structurées, élaborées sur la base de réflexions, de propositions justifiées, appuyées par des méthodes, des outils, des supports créés pour le sujet. Elles construisent une séquence en posant avec clarté des objectifs, des développements de compétences professionnelles et méthodologiques, exploitent des transversalités et présentent, sans dispersion, des propositions pédagogiques élaborées accompagnées d'évaluations pertinentes.

Le référentiel du BTS « management des unités commerciales » est plus ou moins connu mais il n'est pas pour autant toujours suffisamment maîtrisé pour transposer le sujet tel qu'il a été étudié dans la partie scientifique. Des points du référentiel sont trop souvent énumérés au même titre que les transversalités mais ils restent souvent à un stade de citation sans mise en perspective sur les savoirs à transposer, les objectifs à atteindre et les compétences à développer.

La partie pédagogique contient parfois des propositions intéressantes pour travailler le sujet en appui d'éléments du référentiel mais présente des faiblesses pour proposer un cadre précis dans la mesure où les objectifs ne sont pas au préalable suffisamment délimités et rigoureusement énoncés. L'absence de ce socle conduit à des dispersions, des confusions avec parfois des propositions réductrices, éloignées du sujet, inadaptées au niveau d'enseignement d'une STS et difficilement réalisables compte tenu de l'organisation de la séquence retenue.

Pour cette session, le jury note une amélioration dans des propositions d'organisation de la séquence qui sont moins focalisées sur des descriptifs détaillés d'utilisation d'outils informatiques et des minutages de séquence. Des faiblesses persistent cependant sur les propositions d'évaluation qui sont trop souvent présentées sans apports concrets et sans rattachement aux objectifs énoncés. Trop de candidats listent, de manière succincte, des évaluations théoriques sans proposer des contenus précis, des supports et sans étudier leur mise en application.

3.2- Commentaires sur la forme

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

Pour la partie didactique et pédagogique, les bonnes copies posent un socle avec une transposition du sujet, présentent de manière claire et structurée l'enchaînement des choix, des propositions et incluent des tableaux, des supports créés et exploités de manière précise.

Les copies éloignées des qualités de forme attendues révèlent principalement des faiblesses en matière de structure, d'orthographe, d'expression et de soin tant au niveau de la présentation générale qu'au niveau de la présentation de supports créés pour la partie pédagogique.

CONSEILS AUX CANDIDATS

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

L'introduction doit présenter le sujet par une accroche concrète reliée au sujet permettant de le contextualiser et d'en définir les termes en veillant à rester dans une réflexion *marketing* et non économique et/ou managériale. La définition des termes peut conduire à plusieurs acceptions possibles qu'il serait bien de présenter et de discuter de manière à retenir une délimitation pour donner un construit cohérent à l'étude. Il est important de problématiser le sujet pour élaborer une argumentation, concevoir un plan engageant une démonstration, proposer des développements structurés sans cataloguer des théories, des citations d'auteurs déconnectées du sujet. La problématique traduit la délimitation du sujet, des axes de réflexion, d'interrogation et ne peut se limiter à la réécriture du sujet. Elle appelle le plus grand soin dans la précision de sa formulation. Une bonne problématique guide précisément la conception du plan, l'argumentation et démontre une capacité à réfléchir sur des liens, des concepts, des théories et des pratiques associées à l'appropriation du sujet posé.

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

En matière didactique et pédagogique, le jury rappelle l'importance de chaque point d'étude permettant de partir d'une bonne connaissance des référentiels pour arriver à des propositions d'évaluation cohérentes par rapport à une fixation d'objectifs et à une organisation de séquence. Il est conseillé de ne pas se limiter à un stade descriptif d'étapes mais de formuler des choix déterminants pour construire un cadre de travail structuré adapté à un enseignement en section de techniciens supérieurs. Pour ce qui concerne l'élaboration de la partie pédagogique, il est déconseillé de diversifier à outrance les propositions émises

pour organiser la séance de manière à éviter des confusions, des incohérences, des impossibilités de concrétisation.

En ce qui concerne la forme, pour l'ensemble des parties, le jury conseille aux candidats de ne pas utiliser le style télégraphique, d'utiliser un champ lexical riche au niveau scientifique et professionnel, de se relire pour éviter des fautes d'orthographe, des maladresses de style et de soigner l'écriture tout en veillant à une présentation globale sans rature. Le jury attire également l'attention sur le fait qu'une dissertation est entièrement rédigée et ne peut intégrer des arguments listés sous forme d'énumérations avec tirets. Une rédaction « catalogue » est inadaptée aux exigences de l'épreuve. Par ailleurs, lorsque des supports sont créés et intégrés dans la partie pédagogique, leur conception, leur présentation et leur exploitation appellent clarté, précision et soin.

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

OPTION D – SYSTÈME D'INFORMATION

SUJET

« L'intégration dans les systèmes d'information »

Les systèmes d'information sont au centre de l'évolution organisationnelle des entreprises. Ils font face depuis une vingtaine d'années à un implacable et irréversible processus d'intégration des données, des processus, des applications et des infrastructures au sein des entreprises. Cette intégration est devenue, pour beaucoup d'entreprises, une nécessité incontournable pour faire face aux exigences sans cesse évolutives du marché. Dans ce nouveau contexte, les systèmes d'information doivent s'adapter, évoluer et être sans cesse plus agiles afin de pouvoir mieux soutenir la stratégie de l'entreprise.

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

STATISTIQUES

Nombre de candidat : 26	
Distribution des notes	
Moyenne	5,96
Note la plus élevée	15
Note la plus basse	2
Ecart type	3,02
Répartition des notes en effectif	
Inférieures à 5	10
Comprises entre 5 et moins de 10	13
Comprises entre 10 et moins de 14	2
Égales ou supérieures à 14	1

La moyenne a baissé de plus de 2,5 points par rapport à la session précédente. Seules trois copies ont plus de 10 et le nombre de copies inférieures à 5 a fortement augmenté.

1- Présentation du sujet

La notion d'intégration est omniprésente dans les systèmes d'information. Cette notion générique, qui recouvre des situations et problématiques diverses, se retrouve dans l'ensemble des métiers liés aux systèmes d'information, qu'il s'agisse d'infrastructures systèmes et réseaux ou d'architectures applicatives, de données et de relations contractuelles.

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

2- Analyse du sujet

Le sujet proposait de réfléchir sur la notion d'intégration dans un contexte de système d'information en mutation (mobilités, objets connectés, cloud, big-data, ouvertures des données, etc.) où les procédures d'intégration classiques montrent leur limite. La problématique sous-jacente était celle d'urbanisation avec prise en compte d'un existant qu'il est nécessaire de faire évoluer en exploitant de nouvelles techniques et méthodes et en y intégrant des problématiques de sécurité.

Le champ des connaissances à mobiliser est très large :

- concernant les données, il s'agit de mobiliser les notions de dé-normalisation, prise en compte de l'hétérogénéité des sources, ou encore de big-data ;
- concernant les infrastructures, il convient d'aborder la virtualisation et conteneurisation, intégration continue et devops, haute disponibilité, répartition et montée en charge, externalisation et/ou ouverture du SI (Cloud, BYOD, VPN, Normes ISO ...), ou encore la fédération des identités.
- concernant les processus et applications métier, il convient de traiter de micro-service, couplage faible, interopérabilité, ou encore d'agilité.

3- Commentaires sur les copies

Commentaires sur le fond

La problématique liée à l'urbanisation a été peu perçue par les candidats. Par ailleurs, les problématiques proposées n'ont été pas assez transversales. Enfin certains candidats se sont limités à des développements sur les PGI sans prise en compte des évolutions qui forment le cœur du métier. Certains candidats ont intégré dans leur développement quelques théories économiques en lien avec l'informatique judicieusement choisies.

Dans les meilleures copies, le développement est structuré, le sujet est parfaitement contextualisé, les termes du sujet sont définis, une problématique pertinente est posée, les notions techniques sont maîtrisées, des références scientifiques pertinentes sont faites avec souvent mention des auteurs, des pratiques actuelles significatives et des références à l'actualité et aux contextes récents sont également présentes.

La partie scientifique demandait de traiter d'une manière structurée l'intégration dans ce nouveau contexte. L'écueil principal était de se limiter à un inventaire de protocoles et de procédures techniques en

oubliant de faire ressortir les enjeux de l'intégration dans ce nouveau contexte des évolutions récentes des pratiques et de l'ouverture des SI. Par ailleurs, la sécurité des applications et des données, le facteur humain et le cadre organisationnel et juridique ne doivent pas être ignorés.

Certains candidats ont fait une approche superficielle du sujet sous forme d'un développement descriptif d'éléments factuels ne s'appuyant sur aucune problématique. La présentation et la définition des concepts de base liés à l'intégration ne sont pas données. Certains aspects comme l'interopérabilité des applications, la sécurité des données, les contraintes juridiques, le facteur humain, les éléments précis sur des protocoles techniques n'ont pas été évoqués. D'autres candidats se contentent de donner une liste de recommandations ou de conseils et ne montrent aucune prise de recul. Le jury déplore, dans ces copies, l'absence de références scientifiques.

Pour la partie didactique et pédagogique, le jury s'attendait à une explication des objectifs cognitifs et méthodologiques du travail proposé aux élèves en rapport avec le sujet traité, ainsi qu'un ancrage dans le référentiel du BTS « services informatiques aux organisations ». Le positionnement dans le parcours de formation, une planification précise de la séquence dans une progression et le détail des ressources en temps nécessaire étaient indispensables.

Certains candidats ont proposé une approche argumentée, ont su présenter une exploitation pédagogique structurée avec une bonne connaissance du référentiel, des séquences bien définies sur des idées intéressantes et originales et une dimension évaluation adaptée. Ils ont su proposer une séquence, y compris dans le cadre des projets personnalisés encadrés (PPE), sans oublier ceux de première année, plus précisément en relation avec le thème jusqu'à l'évaluation.

Le jury a regretté certaines exploitations pédagogiques très superficielles, limitées à une liste d'intentions. Les objectifs pédagogiques et les pré-requis en lien avec le référentiel du BTS SIO ne sont pas clairement définis. L'organisation des séquences ainsi que les éléments d'évaluation ne sont pas indiqués. Le jury regrette aussi le formatage d'un certain nombre de copies qui présentent un PPE (projet personnalisé encadré) de seconde année relativement général assorti d'éléments transposables à n'importe quel thème (travail en projet, évaluation PPE et les auteurs qui vont avec). Le PPE n'est peut être pas le cadre le plus valorisant pour les candidats pour exposer l'évaluation des connaissances et compétences relatives à un thème précis.

Pour certaines copies, le jury déplore une méconnaissance du référentiel et, dans certains cas, l'absence de réflexion sur les évaluations intermédiaires (recherches, compréhension, choix de solutions), l'absence de vision ou d'ouverture vers des problématiques transversales aux deux options SISR (Solutions d'infrastructures systèmes et réseaux) et SLAM (Solutions logicielles et applications métier).

Commentaires sur la forme

Certains candidats ont fait un effort de présentation, avec notamment une introduction et une présentation d'une problématique générale. Cependant, le développement consiste en une simple succession d'éléments descriptifs de technologie et de protocoles. La majorité des candidats propose une démarche descriptive qui réduit l'exposé à une liste d'auteurs, d'analyses et de faits, sans effort de raisonnement. De nombreux candidats n'exploitent pas suffisamment les définitions des termes du sujet pour identifier les dimensions importantes du sujet et proposer une problématique cohérente.

CONSEILS AUX CANDIDATS

L'épreuve demande la maîtrise des fondements de la discipline, en ce qui concerne les technologies matérielles et réseaux, le développement d'applications, le management des systèmes d'information.

Les candidats doivent donc couvrir ces différents champs et éviter les écueils suivants :

- s'investir sur un aspect particulier (réseau, développement, stratégie SI, etc.) en négligeant les autres ;
- détailler exagérément une solution technique en oubliant de prendre du recul pour réussir à situer la solution par rapport à la problématique proposée ;
- rester à un niveau trop général notamment sur le système d'information ou encore le réseau.

Le système d'information et les technologies sous-jacentes sont un domaine en constante évolution et les candidats doivent actualiser leurs connaissances sans s'enfermer dans une technologie particulière. Plus précisément la maîtrise d'une ou plusieurs technologies est indispensable pour enseigner en STS SIO. Ces technologies doivent être abordées avec un sens critique de leurs avantages, limites et liens avec les domaines connexes des sciences de gestion.

Les candidats doivent également mener une veille organisée en s'appuyant par exemple sur la littérature scientifique, des MOOC, des flux professionnels ou tout autre media pertinent.

La transposition didactique doit rester conforme au sujet, être réaliste en termes de faisabilité et de temps imparti, et respecter le référentiel en vigueur². On attend de la personne candidate que la transposition explique les objectifs cognitifs et de méthode, que le temps et le découpage soient précisés, que les ressources nécessaires soient indiquées ainsi que la forme du travail (en groupe, en cours, etc.), que les choix des techniques, concepts, méthodes et vocabulaire soient clairement présentés et justifiés.

Enfin le projet élaboré par les élèves doit être précisé, ainsi que l'évaluation de celui-ci.

Le jury attend :

- une introduction qui définit l'enjeu lié au sujet, une problématique qui en résulte et l'annonce d'un plan clair ;
- une partie scientifique structurée qui montre les connaissances théoriques et techniques liées au sujet ;
- une partie didactique, fruit de la réflexion précédente, qui articule le sujet autour du référentiel de BTS SIO ;
- une transposition claire sous forme de cours ou d'activités dans le cadre de cette formation ;
- la description de supports ou d'une méthode pour l'évaluation.

Pour l'ensemble de la copie, la problématique ne doit pas être perdue de vue et l'ensemble des éléments doivent être contextualisés en tenant compte de la dit problématique.

² Le référentiel du BTS SIO a été rénové. La nouvelle version sera mise en œuvre à la rentrée 2020 : https://www.legifrance.gouv.fr/jo_pdf.do?id=JORFTEXT000038529532

Bibliographie indicative

Management et gouvernance des SI, coordonné par Camille ROSENTHAL-SABROUX et Americo CARVALHO, 2009, LAVOISIER.

Management des systèmes d'information, K et J Laudon, PEARSON Cloud computing, Plouin, 2016, DUNOD

LONGEPE Christophe. Le Projet d'urbanisation du S.I. : Démarche pratique avec cas concret. 4^{ème} édition. Dunod, 2009, 320 pages.

CIGREF. Enjeux business des données. Livre Blanc. 2014, 64 pages.

PEROTIN P. Les progiciels de Gestion Intégrés, instruments de l'intégration organisationnelle ? Etude d'un cas. Thèse de doctorat, CREGO, Université de Montpellier II.

Pascal Rivière, Joël Bizingre, Joseph Paumier. Les référentiels du système d'information - Données de référence et architectures d'entreprise: Données de référence et architectures d'entreprise Broché – 3 juillet 2013, DUNOD

Mokrane BOUZEGHOUB, Rémy MOSSERI, Les Big Data à découvert, Éditions CNRS 2017.

Mokrane BOUZEGHOUB, Anne DOUCET, Traiter les big data avec raffinement, Dossier Pour la science numéro 98

BDA 2017, 33^{ème} conférence sur la Gestion de Données — Principes, Technologies et Applications, Nancy 14-17 novembre 2017

Les réseaux, Pujol, 2014, EYROLLES

Presse spécialisée en ligne ou papier : DSI, ZDNET, sécurité défense, LE MONDE IT, etc.

OPTION E – PRODUCTION DE SERVICES

Thématique sectorielle : transport et logistique

À la session 2020, la thématique sectorielle change et sera dans le domaine des services du secteur de la restauration, de l'hôtellerie et du tourisme.

SUJET

Impact des innovations technologiques sur les activités de transport et de prestations logistiques.

Le secteur du transport et des activités logistiques est fortement impacté par les innovations technologiques dans le domaine des ressources matérielles comme dans celui des systèmes d'information. Ces évolutions se traduisent par une refonte des conditions d'exploitation et une réflexion sur les métiers et compétences induits. De nouveaux modèles d'affaires apparaissent et viennent questionner création et répartition de valeur.

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

STATISTIQUES

Nombre de candidats inscrits	39
Nombre de candidats présents	14
Moyenne	7,61
Note la plus basse	2
Note la plus haute	14,5

COMMENTAIRES SUR LE TRAITEMENT DU SUJET PAR LES CANDIDATS

Il s'agit de la troisième et dernière session ouverte pour le domaine de spécialité Transport/logistique. Après deux premières sessions avec seulement 13 et 14 candidats ayant composé, le nombre de copies reste limité cette année. Si le potentiel de candidats intervenant dans les classes de baccalauréat professionnel ou STS de ce domaine est limité, on ne peut que regretter la faible mobilisation des enseignants pour un dispositif de valorisation de leur professionnalité.

Les commentaires du jury reflètent un ensemble peu important de copies et chaque prestation s'en trouve originale, impliquant une appréciation spécifique. Il en ressort toutefois les observations qui suivent.

Les meilleures copies ont proposé un traitement équilibré du sujet, avec une première partie installant la problématique proposée dans une vision stratégique mobilisant à la fois les auteurs et proposant de très nombreux exemples de pratiques d'entreprises, et une deuxième partie engageant la personne candidate dans une proposition pédagogique et didactique intéressante et réaliste. La connaissance et l'utilisation du référentiel du BTS « transport et prestations logistiques », à la fois le référentiel de certification organisé en groupes de compétences et le référentiel de formation, sous tendaient clairement les propositions et se sont traduites par une valorisation des copies.

Quelques copies proches de la moyenne ont souffert d'une faiblesse voire d'une quasi-inexistence de la partie pédagogique alors que la lecture de la première partie augurait un potentiel de performance très honorable. Malheureusement, dans ce type de situation, la valorisation de la copie reste limitée.

Les copies les plus faibles reflètent une connaissance très superficielle de la spécialité transport et logistique et de ses spécificités théoriques et professionnelles. La partie pédagogique est en général traitée superficiellement sans référence claire et opérationnelle au référentiel du diplôme.

ÉLÉMENTS INDICATIFS DE TRAITEMENT DU SUJET

I- Connaissances mobilisées

L'innovation : introduction, dans le processus de production et/ou de vente d'un produit, d'un équipement ou d'un procédé nouveau ; ensemble du processus qui se déroule depuis la naissance d'une idée jusqu'à sa matérialisation (lancement d'un produit), en passant par l'étude du marché, le développement du prototype et les premières étapes de la production.

Typologie des innovations : les innovations schumpetériennes ; deux types d'innovations sont retenues, innovations technologiques et innovations de procédés ; l'innovation technologique concerne l'ensemble des processus permettant de créer ou d'améliorer des produits, techniques ou services pour le compte d'une organisation ou d'une entreprise. L'innovation de procédé comporte une distinction entre innovation de rupture et innovation incrémentale.

Les domaines concernés par l'innovation technologique dans le transport/logistique :

- Les systèmes d'information et technologies de l'information : progiciels, internet, applications sur *smartphones*, *blockchain*, géolocalisation, etc.
- Les innovations concernant les véhicules : le véhicule autonome (sans conducteur) - camion autonome, avion autonome, train autonome, navire autonome (2020) ; le véhicule connecté à son environnement - information en temps réel sur les embouteillages, la disponibilité des parkings : communication « *vehicule to infrastructure* » ou V2I ; la communication « *vehicule to vehicule* » ou V2V - communication sur leur vitesse, leur direction, impact sur la consommation de carburant ; le télédiagnostic - surveillance de l'état du véhicule et de ses composants en temps réel ; la géolocalisation ; le *track and trace* : connexion entre le conducteur et l'exploitant - combinaison entre sites *Web* et applications mobiles : suivi des tournées, optimisation des tournées, gestion des itinéraires ; les nouvelles motorisations...
- Les innovations dans l'entrepôt : véhicules à guidage automatique ; armoires mobiles ; drones ; robotisation ; commande vocale ; préparation lumineuse ; lunettes connectées, etc.

- La traçabilité des flux logistiques : moyens de transport connectés (véhicules, conteneurs, wagons), supports de charge connectés.
- Les innovations concernant le pilotage des flux : les TMS lors de leur apparition : outils de gestion et d'optimisation des flux de transport ; les WMS dans les entrepôts : lors de leur apparition.

Les impacts sur la GRH :

- Impact sur les effectifs - besoins en personnel réduits (conducteurs, préparateurs de commandes). Conséquences : licenciements, reconversions, réorganisation du travail, etc.
- Impact sur l'organisation du travail : activité confiée aux conducteurs, aux préparateurs de commandes, etc.
- Impact sur le suivi de l'activité : suivi des conducteurs, des préparateurs de commandes, des commerciaux, etc.

Les impacts sur le *business model* : gains de productivité ; réduction des coûts (TMS, WMS) : coûts de transport, de stockage ; amélioration de la qualité de service, de la satisfaction client (TMS, WMS) ; amélioration de l'image de l'entreprise (véhicule propre). D'où une amélioration de la compétitivité de l'entreprise.

Les impacts sur la chaîne de valeur : captation de la valeur par celui qui gère ; maîtrise du système d'information.

II- Auteurs

Pour une synthèse des auteurs mobilisables sur ce sujet de l'innovation :

Thierry BURGER-HELMCHEN, Caroline HUSSLER, Patrick COHENDET (dir), Les grands auteurs en management de l'innovation et de la créativité, Editions EMS, Cormelles le Royal, 2016.

Recension dans le n°161 de la revue "Economie et management", octobre 2016: *"Cet ouvrage est une synthèse remarquable qui fera date : 31 chapitres, une cinquantaine de contributeurs, pour présenter environ 35 grands auteurs dont les travaux ont permis une meilleure compréhension des démarches d'innovation et de créativité dans les entreprises."...*

III- Réflexion didactique et pédagogique

Place dans le référentiel BTS TPL : il s'agit d'un thème transversal pouvant être abordé dans différents groupes de compétences.

Principalement :

Groupe de compétences n°5 : Mobilisation des ressources matérielles et du système d'information

G5C1 - Participer au développement et à la mise en œuvre des procédures d'échange d'informations

G5C1.1 - Identifier les données pertinentes

G5C1.2 - Communiquer avec les partenaires via les réseaux numériques

G5C1.3 - Proposer des améliorations du système d'information

G5C2 - Utiliser des logiciels spécialisés et des matériels associés

G5C2.1 - Interroger les bases de données
G5C2.2 - Mettre à jour les bases de données
G5C2.3 - Utiliser les fonctionnalités du système d'information
G5C2.4 - Utiliser les systèmes de télétransmission
G5C2.5 - Assurer une maintenance de premier niveau
G5C3 - Choisir et dimensionner les ressources matérielles
G5C3.1 - Sélectionner les ressources (internes, externes) adaptées à l'activité
G5C3.2 - Optimiser l'utilisation des ressources
G5C4 - Affecter des ressources matérielles aux tâches
G5C4.1 - Assurer la disponibilité des ressources nécessaires
G5C4.2 - Gérer le parc des matériels disponibles
G5S1 - Les ressources matérielles dans les domaines du transport et de la logistique
G5S2 - Les espaces logistiques
G5S3 - Les consommables
G5S4 - Les systèmes d'information dédiés au transport et à la logistique

Mais aussi :

Groupe de compétences n°3 : Suivi des opérations de transport et des prestations logistiques

G3C1 - Contrôler le respect du cahier des charges
G3C1.1 - Contrôler la conformité de l'opération de transport
G3C1.2 - Assurer la traçabilité de la marchandise
G3C1.3 - Contrôler le déroulement de la prestation logistique
G3S1 - La traçabilité et ses outils

Et, dans une moindre mesure :

Groupe de compétences n°2 : Organisation et mise en œuvre des opérations de transport et des prestations logistiques
G2C1 - Élaborer une opération ou un plan de transport
G2C2 - Choisir des éventuels sous-traitants

G2C3 - Mettre en œuvre une opération ou un plan de transport

G2C4 - Organiser et réaliser des prestations logistiques

G2S1 - Les principes fondamentaux du management de la chaîne logistique (supply chain management)

G2S2 - Les modes de transport

G2S5 - Les documents de transport

G2S8 - Les itinéraires et outils de cartographie

Groupe de compétences n°7 : Management d'une équipe

G7C4 - Animer une équipe et gérer les conflits individuels

G7C4.1 - Faciliter le dialogue entre les collaborateurs

G7C4.2 - Motiver les collaborateurs

G7C4.3 - Développer le travail d'équipe

G7C5 - Contrôler l'activité des membres de l'équipe et évaluer les performances

G7C5.1 - Participer à l'élaboration des critères de suivi de l'activité et de la performance

G7C5.2 - Renseigner les tableaux de bord

G7C5.3 - Participer aux entretiens d'évaluation

G7C5.4 - Proposer l'attribution des primes ou gratifications

CONSEILS AUX CANDIDATS

La préparation à cette épreuve demande de connaître parfaitement les composantes et les acteurs de la chaîne logistique dans un contexte national comme international. La personne candidate doit maîtriser les techniques professionnelles et leurs évolutions les plus récentes. Mais elle doit envisager les plans d'action dans une vision stratégique installant les acteurs dans une démarche d'activité pérenne et dans un contexte fortement impacté par les nouvelles contraintes du développement durable mais aussi les technologies de l'information liées au big data, l'intelligence artificielle ou les problématiques d'automatisation / robotisation. Il doit donc être en mesure de mettre en résonance les choix d'acteurs souvent guidés par l'optimisation de processus à court terme et par la dimension sociétale jamais absente des implications de chacun des choix. De ce point de vue, une veille informationnelle est indispensable de façon à nourrir sa préparation à l'épreuve des réflexions et pratiques innovantes.

La lecture de revues comme « Logistique et Management » ou « Supply Chain Forum : An International Journal » est vivement recommandée. La consultation des communications présentées aux différentes éditions des Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique et supply chain management (RIRL, actes disponibles sur le site de l'AIRL - <https://www.airl-scm.com/>) permet d'avoir des travaux plus récents. Enfin, des ouvrages comme « Les prestataires logistiques » de Paché / Fulconis / Reveillo, « Les grands auteurs en logistique et Supply Chain Management » de Ageron / Carbone / Lavastre ou « Supply chain management et performance de l'entreprise » de Camman / Fiore / Livolsi / Querro permettent d'avoir une vision globale.

La mobilisation des connaissances de sciences de gestion au service du champ spécifique Transport et logistique est également attendue de façon à envisager les problématiques proposées sous un angle stratégique.

La partie pédagogique exige de maîtriser les différentes parties du référentiel de BTS transport et prestations logistiques. Le référentiel de certification comme le référentiel de formation mettent l'accent sur les compétences à développer. Les connaissances à transmettre sont certes présentes, mais la personne candidate ne peut se contenter de construire une proposition pédagogique et didactique ignorant compétences et comportements professionnels. Rigueur, faisabilité et créativité sont attendus, sans oublier un volet d'évaluation des acquis à court et/ou moyen terme.

ÉPREUVES D'ADMISSION

Première épreuve : exposé à partir d'un dossier documentaire

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

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

Durée de la préparation : 4 heures ; durée de l'épreuve : 1 heure (exposé : 40 minutes maximum ; entretien : 20 minutes maximum).

Coefficient 1.

Analyse économique appliquée aux organisations

SUJETS PROPOSES

- L'euro : joyeux anniversaire ?
- Les enjeux du partage de la valeur ajoutée.
- Les BIG DATA (*méga-données*), un eldorado économique ?
- La dette : un piège ?

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

STATISTIQUES

Nombre de présents	83
Moyenne (sur 20)	7,52
Note la plus basse	0
Notes la plus élevée	20

La moyenne est pratiquement identique à celle de la session 2018 (7,56/20), l'écart-type (3,90 en 2018). % des candidats obtiennent une note inférieure à 5/20. La répartition des notes entre 5/20 et 14/20 est sensiblement la même qu'en 2018. Par contre, les très bonnes prestations (note supérieure ou égale à 15) sont rares et ne représentent plus que % des candidats.

PRÉSENTATION DE L'ÉPREUVE

L'épreuve « Exposé à partir d'un dossier documentaire fourni aux candidats » porte, au choix du candidat formulé lors de l'inscription, indépendamment de l'option A, B, C, D ou E choisie, sur une analyse économique appliquée aux organisations.

Durée de la préparation : 4 heures

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

Coefficient : 1

Le programme de l'épreuve comprend les connaissances requises pour enseigner dans le cycle terminal des lycées, dans les classes post-baccalauréat de lycée et dans les premiers cycles technologiques universitaires. Le programme comprend également des contenus supplémentaires définis au bulletin officiel définissant le programme du concours.

À partir d'un sujet accompagné de documents, la personne candidate présente une réflexion structurée et basée sur des connaissances micro et macro-économiques et sur des faits économiques, en lien avec les organisations privées et publiques.

Cette épreuve vise à évaluer :

- la capacité à poser une problématique pour répondre au sujet ;
- l'aptitude à mener un raisonnement structuré ;
- l'exploitation des documents pour répondre à la problématique ;
- la maîtrise des connaissances en économie ;
- la capacité à justifier des choix et à prendre du recul ;
- les qualités à l'oral (communication, attitude, support de communication).

Il est proposé aux candidats de réfléchir à un sujet, accompagné de documents variés : des textes, des tableaux, des graphiques, des documents traitant d'aspects micro et macroéconomiques, d'autres proposant des analyses sous un angle factuel et/ou théorique, et enfin des documents avec une dimension nationale et internationale.

Les documents abordent des aspects essentiels du sujet. Tous les documents doivent obligatoirement être exploités par la personne candidate dans son exposé. À cet effet, la personne candidate cherchera des liens de causalité, de complémentarité et d'opposition entre les idées des différents documents et ses connaissances personnelles pour faire apparaître les questions et débats importants autour du sujet.

Mais les documents ne sont qu'un support de réflexion, l'analyse et la réponse au sujet proviennent principalement des connaissances personnelles de la candidate.

La réflexion s'appuie sur des concepts micro et macro-économiques appliqués aux organisations privées et publiques. Ne sont donc pas appropriés les savoirs qui relèvent des champs d'étude du management (démarche stratégique, GRH, etc.).

DÉROULEMENT DE L'ÉPREUVE

Chaque jour, un même sujet est proposé à l'ensemble des candidats interrogés pour cette épreuve. Le candidat dispose de 4 heures de préparation pour conduire sa réflexion et préparer son support de présentation. Il dispose de sa documentation personnelle (sous forme papier et numérique), sans pouvoir accéder à d'autres ressources externes (par internet par exemple). Il est fortement conseillé aux candidats de préparer une présentation numérique, le fichier doit alors être enregistré sur une clé USB³ au format PDF.

Les candidats ne sont pas autorisés à présenter durant leur oral des documents issus de leur documentation personnelle (sous forme papier ou numérique) autres que ceux incorporés dans leur présentation numérique durant le temps de préparation.

L'épreuve débute par un exposé d'une durée maximale de 40 minutes, pendant lequel la personne candidate présente sa réflexion, sans être interrompue.

Cet exposé est suivi d'un entretien d'une durée maximale de 20 minutes. Lors de cet entretien, les membres du jury posent des questions à la personne candidate pour apprécier sa capacité à :

- justifier la problématique, le plan, les arguments avancés ;
- analyser tout ou partie d'un document ;
- préciser des connaissances théoriques et factuelles mobilisées durant l'exposé ;
- intégrer les éléments d'actualité en lien avec la thématique abordée ;
- mettre en œuvre une approche didactique et pédagogique pour expliquer un outil ou une notion économique tiré des documents ou faisant partie de ses connaissances personnelles ;
- approfondir et prolonger un raisonnement économique.

COMMENTAIRES SUR LE TRAITEMENT DES SUJETS PAR LES CANDIDATS

Les membres du jury sont particulièrement attentifs à la qualité du raisonnement de la personne candidate, à sa capacité à construire une démonstration logique, basée sur des concepts économiques pour expliquer la réalité des organisations. Cette réflexion met en évidence les enjeux et débats actuels autour du sujet. Elle s'inscrit dans un plan structuré (introduction, développement, conclusion) montrant la progression de l'analyse de la personne candidate.

Les meilleures prestations sont réalisées par les candidats qui s'appuient en introduction sur une définition rigoureuse et une réflexion intéressante sur les termes du sujet. Cette démarche permet ensuite d'élaborer une problématique qui soulève les principaux enjeux posés par le sujet. Le développement est problématisé car il apporte des éléments de réponse pertinents en explicitant les causalités à l'œuvre. Il est structuré autour d'un plan qui constitue une démonstration pour répondre à la problématique. Cette réflexion prend appui sur un bon niveau de connaissances des concepts, théories, auteurs et faits économiques (historiques et actuels). Le dossier documentaire est exploité pour apporter des arguments dans la réponse à la problématique. L'entretien avec le jury confirme que les arguments sont maîtrisés par

³ La clef est fournie aux candidats lors de son entrée en loge.

la personne candidate qui répond de façon simple et précise aux questions posées. La personne candidate fait preuve de recul et d'analyse critique. L'exposé s'appuie sur une présentation numérique répondant aux critères formels de communication (clarté, concision, qualité de l'expression et de l'orthographe). L'expression orale ainsi que le comportement de la personne candidate favorisent l'écoute et le suivi de l'exposé puis la communication avec le jury.

Les prestations correctes sont réalisées par les candidats qui ont compris le sujet. Les différents enjeux et débats autour du sujet sont identifiés et se reflètent dans la problématique. Le raisonnement pour répondre à la problématique n'a pas toujours la précision requise car les connaissances personnelles et les explications sur les documents manquent parfois de maîtrise. Cependant, il ne doit pas y avoir de lacunes sur des savoirs de base en économie.

Les prestations insuffisantes voire très insuffisantes sont réalisées lorsque le sujet n'est traité que partiellement voire pas du tout. Des concepts, auteurs et faits économiques sont cités sans apporter de réponse précise au sujet posé. Ce catalogue d'idées se substitue alors à un effort de raisonnement de la personne candidate et ne fait pas apparaître les débats économiques actuels autour du sujet. Les mécanismes économiques fondamentaux ne sont pas maîtrisés. Lors de l'entretien, la personne candidate est incapable de fournir des réponses claires et précises aux questions du jury.

OBSERVATIONS SUR LE FOND

Le jury note que, comme l'an passé, les prestations de qualité sont rares et que celles de qualité très insuffisante sont fort nombreuses. Beaucoup de candidats n'ont pas correctement intégré les exigences de l'épreuve, voire se présentent à l'épreuve sans avoir sérieusement travaillé cette matière.

Le sujet proposé doit être traité en énonçant une problématique qui doit refléter les débats importants autour de ce sujet et identifier les dimensions importantes qui seront traitées dans l'exposé. Or de nombreuses problématiques énoncées en introduction ne sont pas pertinentes car la personne candidate ne traite que partiellement le sujet. D'autres problématiques sont confuses car la personne candidate introduit de nouveaux concepts dans le sujet. De nombreuses problématiques sont des paraphrases stéréotypées du sujet commençant par « dans quelle mesure... ? ». Quelques candidats déplacent même la problématique pour qu'elle corresponde davantage à des sujets qu'ils ont dû préparer en amont.

La problématisation n'est pas un exercice formel, c'est un questionnement approfondi auquel il faut consacrer du temps lors de la préparation.

La faible qualité de la problématique est souvent liée à une exploitation insuffisante des définitions des termes du sujet. Les définitions des termes économiques fournies par les dictionnaires spécialisés doivent permettre à la personne candidate de délimiter le champ d'étude du sujet, d'identifier ses différentes dimensions et de problématiser. La problématisation s'enrichit de définitions précises.

Le manque de problématisation du sujet provient aussi du réflexe de nombreux candidats à chercher à utiliser des cours, des parties de manuels ou tout autre élément de leur documentation personnelle se rapprochant peu ou prou du sujet à traiter. Le jury s'aperçoit rapidement de ce genre de pratique et rappelle qu'il est nécessaire de réfléchir au sujet, avant d'utiliser les documents fournis, sa documentation personnelle et ses connaissances, en veillant à les mobiliser à propos, non pas en restant prisonnier de cette masse de savoirs sans exercer de recul critique.

Le jury rappelle que la qualité d'un exposé tient à l'existence d'un fil conducteur pour mener une démonstration. Le raisonnement doit être construit à partir d'outils d'analyse micro et macro-économique appliqués aux organisations.

Or beaucoup de candidats ont une démarche descriptive qui réduit l'exposé à une juxtaposition de connaissances, sans effort de réflexion ni fil conducteur. Cette session est particulièrement marquée par des exposés constitués de catalogues de théories, pas toujours en lien avec le sujet, et mal reliées entre elles à l'intérieur des parties. Les questions posées lors de l'entretien permettent trop souvent de vérifier que, en sus, les théories mobilisées sont peu, mal ou pas maîtrisées. Il faut donc sélectionner les connaissances, cibler celles qui font avancer la réflexion, prendre le temps de les expliquer, de les relier avec logique et de les illustrer à partir d'exemples.

Dans la grande majorité des cas, les candidats utilisent l'ensemble des documents fournis. C'est un aspect positif car les documents abordent des pistes de réflexion importantes sur le sujet. En revanche, cette utilisation pourrait être améliorée. Souvent, les candidats se contentent d'un inventaire des idées des documents sans véritable recul ce qui aboutit généralement à un effet catalogue. Or, les candidats doivent mettre en relation les idées des différents documents, les confronter à leurs connaissances personnelles pour faire apparaître des liens de causalité, d'opposition ou encore de complémentarité et en déduire les débats actuels autour du sujet. C'est de cette confrontation des idées que naissent les réflexions de qualité sur un sujet.

La seconde phase de l'épreuve, l'entretien, est un temps d'échange avec la personne candidate. L'attitude bienveillante du jury face à des candidats parfois très stressés vise justement à rendre cet échange le plus cordial et le plus riche possible.

Il est indispensable d'écouter attentivement les questions posées et de ne pas interrompre les membres du jury avant la fin de leur question. Il faut prendre le temps de réfléchir afin de répondre de manière posée, claire et synthétique et éviter de réagir de façon automatique à une partie de la question.

Le jury demande à la personne candidate de justifier ses choix au niveau de la problématique, du plan et des idées. La personne candidate doit alors être capable d'argumenter. Sur ce dernier point, des candidats manquent parfois d'esprit critique et de recul sur certaines thématiques (comme les monnaies virtuelles ou encore l'entrepreneuriat) et se contentent de lieux communs ou se satisfont de relayer une pensée unique. Tous les sujets proposés par le jury sont sciemment élaborés afin que les candidats montrent la complexité des phénomènes et présentent les débats et controverses entre les économistes sur le sujet. La personne candidate doit être capable de montrer cette complexité. Il est également rappelé aux candidats que l'économie ne constitue pas une discipline théorique éloignée de la réalité et que des études économiques existent. La confrontation des théories à l'analyse empirique enrichit la réflexion et la prise de recul.

La principale cause des faibles résultats obtenus par les candidats est le manque de connaissances solides en théorie et en faits économiques :

- de nombreux candidats utilisent des concepts économiques non maîtrisés ce qui les amène à de graves confusions ;
- beaucoup de candidats ne maîtrisent pas des mécanismes de base en économie ;
- d'autres candidats ne sont pas capables de présenter des travaux théoriques majeurs « récents » publiés après les années 1980 ;
- d'importantes lacunes historiques sont relevées ;

- l'actualité économique n'est pas correctement suivie et analysée.

Il est inutile de recopier des connaissances issues de la documentation personnelle, sans les maîtriser. Le questionnement du jury identifie très vite un simple « vernis » de connaissances. Il est par ailleurs inacceptable d'essayer de tromper le jury par des affirmations fausses soutenues sur un ton assuré. La capacité à se remettre en cause et l'honnêteté intellectuelle sont des qualités essentielles pour enseigner. L'agrégation est un concours exigeant et le jury ne transige ni avec le manque de connaissances, ni avec le manque d'éthique.

Le jury propose également des éléments de réflexion sur le sujet qui n'ont pas été abordés par la personne candidate durant son exposé. Certains candidats sont déstabilisés par ce type de questions, pensant peut-être qu'il y a un « piège » tendu par le jury, et préfèrent ne pas répondre. Ce type de question vise simplement à évaluer la capacité de la personne candidate à être réactive et à élargir son raisonnement. Chaque personne candidate doit garder à l'esprit qu'elle participe à un concours exigeant et que répondre de manière construite mais partielle est toujours un avantage sur le fait de rester sans voix.

Le jury vérifie également la capacité à faire preuve de didactique par rapport à une notion ou un mécanisme en plaçant la personne candidate dans une situation fictive (par exemple, comment expliquer la notion d'indice devant une classe d'élèves en première ?). Certains candidats éprouvent des difficultés pour fournir des explications rigoureuses et adaptées à un public d'élèves, autant de qualités requises pour enseigner.

Enfin, l'entretien permet également de vérifier la bonne compréhension des documents fournis (texte, graphique, tableau). Or, certains candidats ont des difficultés avec l'interprétation de certains outils statistiques basiques comme la variation d'un taux de croissance.

De manière générale, lors de l'entretien, le jury attend des réponses claires et synthétiques, et pénalise les candidats qui n'essayent pas de répondre, même de façon partielle, ou ceux qui se lancent dans des réponses trop longues, sans véritable construction et réflexion.

OBSERVATIONS SUR LA FORME

Les candidats respectent bien les exigences en termes de structuration de l'exposé avec une introduction, un plan et une conclusion.

Il est rappelé que l'introduction doit comporter les éléments suivants :

- l'accroche montre l'intérêt et l'actualité du sujet et le contextualise ;
- la présentation du sujet est réalisée à partir des définitions des termes techniques du sujet et de leur mise en relation pour identifier les dimensions importantes du sujet ;
- la problématique montre comment le sujet est abordé par la personne candidate pour développer sa réflexion ;
- l'annonce du plan est simple et justifiée par rapport à la problématique qui précède.

Concernant les termes du sujet faisant partie du langage courant, ils sont évidemment utiles aux candidats pour interpréter le sujet mais ils ne doivent pas faire l'objet d'un exposé approfondi devant les membres du jury.

Le plan annoncé est respecté par les candidats.

En revanche, certains candidats réalisent des introductions beaucoup trop longues (entre 15 et 20 minutes – jusqu'à 27 minutes lors de cette session - soit la moitié de la durée maximale d'exposé) et présentent de nombreuses idées qui enlèvent de l'intérêt à la suite de l'exposé.

Les exposés sont globalement assez développés et durent au moins 20 minutes. Ils sont structurés et comportent généralement deux parties et des sous-parties. Cependant, les intitulés sont parfois peu explicites alors qu'ils doivent avoir du sens par rapport à la problématique. Le principal défaut provient des plans qui classent les idées comme le font les manuels scolaires ou encore des plans dichotomiques du type thèse/anti thèse, avantages/inconvénients. Or un plan doit refléter une pensée dynamique, une démonstration progressive qui aboutit à une réponse à la problématique.

Les candidats respectent les exigences de la conclusion : ils apportent une réponse à la problématique en rappelant les principaux arguments et proposent au jury de nouvelles pistes de réflexion qui ouvrent efficacement la voie aux questions du jury.

Le jury apprécie l'utilisation de la présentation numérique car ce support facilite le suivi de l'exposé. Cependant, une présentation qui se limite à indiquer la problématique et les titres des parties présente peu d'intérêt. Les meilleures présentations numériques sont celles qui présentent les définitions des termes du sujet, la problématique, l'annonce du plan, le déroulé de l'exposé avec les idées essentielles et des illustrations pertinentes par rapport au sujet (schémas, graphiques, tableaux par exemple).

Enfin, certaines présentations comportent d'importantes fautes d'orthographe, voire de syntaxe. Une attention particulière doit être portée à la relecture du support d'exposé.

La majorité des candidats ont une attitude tout à fait adaptée aux attendus de l'épreuve. La communication est aisée, l'expression est claire (articulation, tonalité de la voix) et les candidats s'expriment en regardant le jury. Quelques travers sont à noter : certains candidats se contentent de lire leurs notes durant l'exposé. Certains exposés manquent de dynamisme. Enfin, des termes anglo-saxons sont couramment utilisés en économie (comme *bitcoin*, *private equity*), il convient de veiller à une prononciation correcte.

Le temps imparti à l'exposé de la personne candidate est de 40 minutes maximum et celui consacré à l'entretien de 20 minutes maximum. Ces deux phases sont indépendantes au niveau de la répartition du temps : qu'un exposé dure 15 minutes ou 40 minutes, l'entretien dure 20 minutes maximum. Le jury rappelle ce point car certains candidats prolongent inutilement leur exposé pour occuper les 40 minutes maximum, alors que le contenu de leur exposé est en inadéquation avec une telle durée. Il en résulte des exposés avec des répétitions, des longueurs voire des hors-sujets. Le jury pénalise les candidats réalisant ce type de prestation. Par contre, un exposé d'à peine 20 minutes indique que des aspects du sujet n'ont pas été abordés.

À la fin de l'exposé, certains candidats changent de posture et relâchent leur concentration voire se démobilisent comme si l'épreuve était terminée. Durant l'entretien, le jury fait alors face à des candidats qui manquent de combativité, qui n'essayent pas de répondre aux questions du jury, même de façon partielle. Certains candidats portent même des jugements négatifs sur eux-mêmes et vont jusqu'à se dévaloriser. Ces attitudes ne correspondent évidemment pas à l'état d'esprit qu'une personne candidate doit avoir pour réussir un concours.

CONSEILS AUX CANDIDATS

L'agrégation est un concours exigeant qui nécessite une préparation régulière pour acquérir un bon niveau de connaissances économiques théoriques et factuelles.

Cela suppose une lecture attentive et l'utilisation régulière :

- d'ouvrages économiques (dictionnaire économique, manuels universitaires de référence en micro et macro-économie, en histoire des faits économiques, en histoire de la pensée économique) pour permettre l'acquisition de savoirs solides et d'une méthode de réflexion rigoureuse ;
- d'articles de presse de sources variées (*Le Monde*, *Les Echos*, *Alternatives économiques* par exemple) et de blogs d'économistes de référence pour maîtriser l'actualité ;
- de notes, des rapports et des revues économiques publiées par exemple par la documentation française, le conseil d'analyse économique, France stratégie, l'OCDE ou encore l'OFCE pour actualiser les connaissances théoriques et factuelles.

Ces différentes lectures permettront aux candidats de maîtriser les concepts micro et macro-économiques au programme de l'épreuve et d'actualiser leurs connaissances théoriques.

Ce travail régulier permettra également d'avoir des repères en histoire des faits économiques, de connaître l'actualité économique des organisations publiques et privées (comme des événements marquants, des publications d'études et de rapports importants) et d'avoir des indications chiffrées sur quelques grandeurs économiques (comme la croissance économique, le chômage, l'inflation, les finances publiques, les outils monétaires, les échanges extérieurs).

Il est fortement conseillé d'accompagner ce travail de veille et de lecture par la réalisation de fiches pour mieux intégrer ces nombreux savoirs.

Les candidats doivent s'entraîner régulièrement à l'exercice de la dissertation écrite sur des sujets économiques d'actualité. Ils prendront ainsi l'habitude de traiter un sujet précis et amélioreront la qualité de la problématique et du plan.

Il faut également s'exercer régulièrement à préparer, dans les temps impartis au concours, un exposé et une présentation numérique de qualité. Cette présentation devra comporter les éléments clés de l'introduction, les parties et sous parties du raisonnement mais aussi les idées importantes de la réflexion (mots clés, schémas, graphiques, tableaux). Il faut également prendre l'habitude de numéroter les pages de la présentation pour faciliter, lors de la phase d'entretien, le questionnement sur une idée précise.

Les candidats veilleront à respecter les exigences et les codes liés à un concours de recrutement d'enseignants, tant au niveau de la tenue vestimentaire que de la qualité de la communication orale et de l'attention portée au jury.

Enfin, le jury conseille aux personnes qui pensent préparer l'agrégation d'assister à des oraux, pour évaluer la teneur de l'épreuve. Cependant, il est rappelé qu'une personne candidate à une session n'est pas autorisée à assister, au cours de cette même session, à des oraux d'autres candidats.

CONCOURS DE L'AGRÉGATION INTERNE
« ÉCONOMIE ET GESTION »
SESSION 2019

PREMIÈRE ÉPREUVE
Exposé portant sur une analyse économique appliquée
aux organisations.

SUJET N°2

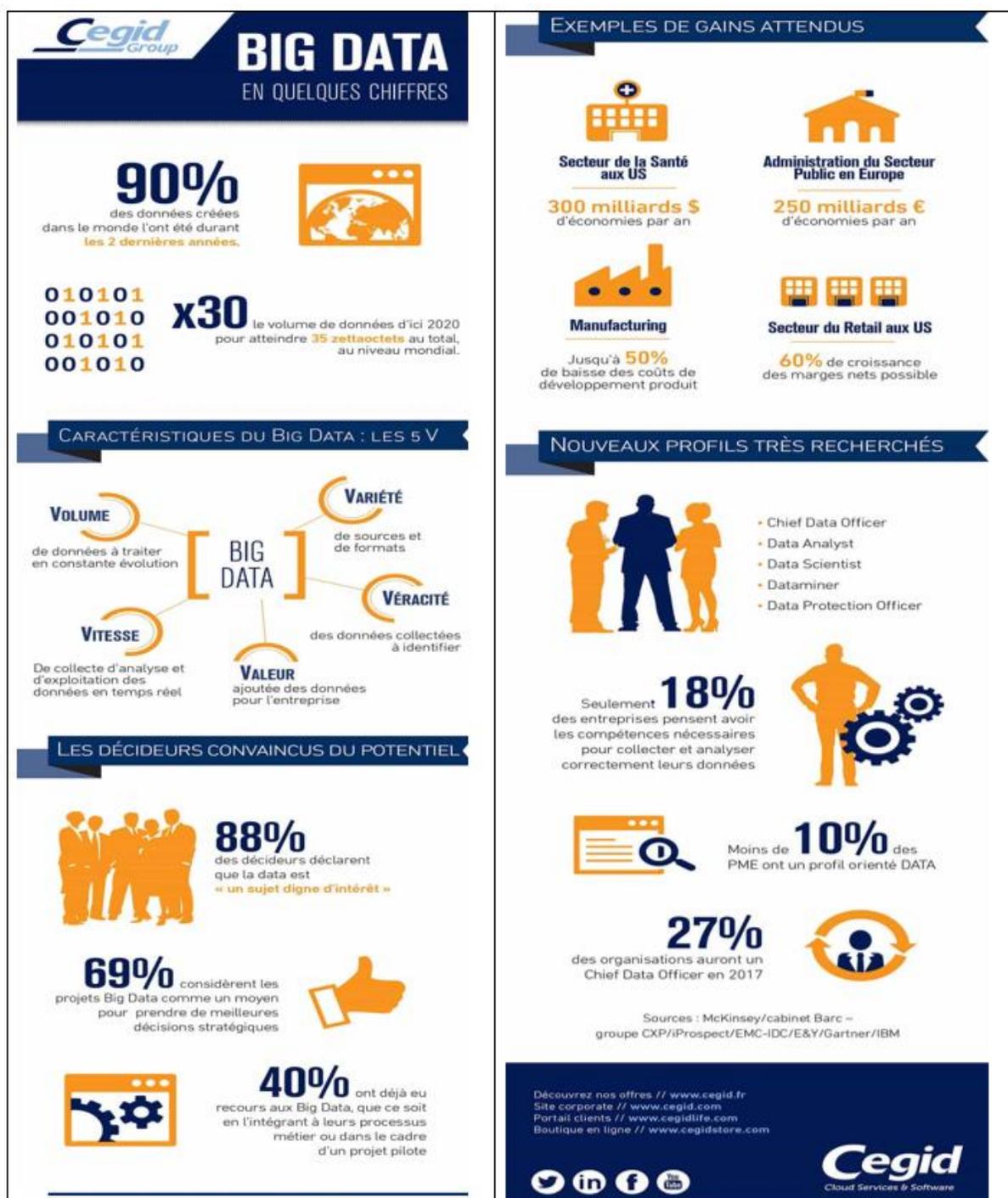
Durée de la préparation : quatre heures ;

Durée totale de l'épreuve : une heure (exposé : quarante minutes maximum ; entretien : vingt minutes maximum) ; coefficient 1

Sujet : Les BIG DATA (méga-données), un eldorado économique ?

Document 1 : Les Big Data en quelques chiffres

Source : <https://www.cegid.com/fr/blog/infographie-phenomene-big-data/>



Cathy O'Neil : « Les algorithmes exacerbent les inégalités » (extraits)

Dans son livre « Algorithmes, la bombe à retardement », Cathy O'Neil, ex-analyste à Wall Street, étudie les dérives de ces algorithmes qui influencent tous les domaines de la société.

Le Monde : Comment avez-vous pris conscience que les algorithmes pouvaient représenter un danger ?

Cathy O'Neil : Je travaillais auparavant dans la finance, en lien direct avec la modélisation des risques. Et ce que j'ai réalisé, c'est que ces algorithmes n'avaient jamais été conçus pour être vraiment corrects : car si les risques étaient sous-estimés, alors nous gagnions plus d'argent. Ça a été l'une des principales causes de la crise financière de 2008.

Vous vous souvenez des titres adossés à des créances hypothécaires, notés triple A ? Cette note était censée dire que, mathématiquement, ils avaient peu de risques de s'effondrer. Alors que c'était faux. Mais les gens y croyaient, parce qu'ils font confiance aux maths.

Quel est l'exemple le plus frappant, selon vous, d'« arme de destruction mathématique » ?

Aux Etats-Unis, des juges utilisent un algorithme, Compas, qui évalue la probabilité pour un prévenu de se faire arrêter à nouveau dans les deux ans à venir. Or, on sait que chez nous, les gens se font arrêter pour tout un tas de raisons : s'ils se droguent, s'ils sont pauvres et qu'ils urinent sur le trottoir parce qu'ils n'ont pas accès à des toilettes, ou s'ils sont noirs et qu'ils fument de la marijuana –, les Noirs se font arrêter bien plus que les Blancs pour ça, même s'ils fument autant. Il y a beaucoup de raisons de se faire arrêter qui n'ont rien à voir avec des actes violents, mais avec le fait d'être pauvre ou issu des minorités.

Et les gens que cet algorithme estime à haut risque sont emprisonnés plus longtemps, ce qui, ironiquement, augmente le risque qu'à leur sortie, ils aient moins de relations sociales, donc moins de chance de trouver du travail... Et donc plus de risques de retourner en prison.

Dans votre ouvrage, vous dites que les pauvres sont les premiers à souffrir des algorithmes. Est-ce vrai dans d'autres domaines que la justice ?

Les pauvres sont les grands perdants de l'ère du big data. Quand je travaillais comme *data scientist*, mon travail était de distinguer les consommateurs à haute valeur des consommateurs à faible valeur. Par exemple, je suis moi-même une consommatrice à haute valeur, surtout pour les sites de tricot, car j'adore ça. Je suis donc vulnérable aux offres sur le cachemire.

Mais les personnes pauvres, elles, sont ciblées par des industries bien plus prédatrices. Comme des universités en ligne qui ne sont là que pour le profit, qui visent surtout des personnes si pauvres qu'elles bénéficient d'aides de l'Etat pour payer leurs études, et qui ne connaissent pas vraiment le système. Ce sont des personnes vulnérables, à qui on dit que tous leurs problèmes vont être réglés par cette éducation en ligne.

Et ce sont des algorithmes qui déterminent votre valeur...

C'est ce que fait le big data, oui. Il s'agit d'utiliser des informations qui ne paraissent pas pertinentes au premier abord, comme des « j'aime » sur les réseaux sociaux, des retweets, des recherches Google, ou bien le genre de site médical que vous visitez... Toutes ces informations sont utilisées pour créer un profil et voir si vous êtes quelqu'un de privilégié dans la vie. S'ils décident que vous l'êtes, alors ces algorithmes feront de vous quelqu'un d'encore plus privilégié. Et inversement. Ils exacerbent les inégalités.

Pensez-vous à l'inverse que les algorithmes puissent être utilisés aussi à bon escient ?

Certains algorithmes, selon leur utilisation, peuvent vraiment aider les gens ou détruire le système. Prenez la santé : vos données peuvent être utilisées par un médecin pour vous dire si vous présentez certains risques, quel traitement vous devriez prendre, etc. Mais le même programme peut être utilisé par des assurances pour se débarrasser des gens qui risqueraient de tomber malades et de leur coûter cher.

Document 3 : Les deux économies de l'information

Source : Rallet, A., (2000), Les deux économies de l'information, Réseaux, volume 18, n°100, pp. 299-330

L'économie de l'information désigne alors au sens strict un principe d'économie de l'information. Cette conception soutient une problématique de la coordination comme système de communication, d'échanges d'informations entre les agents. La notion de communication se déduit de ce que l'information fait défaut aux agents pour décider de leurs actions. Cette manière de concevoir l'information a diverses origines. Il s'ensuit différentes façons de la traiter. [L'une] examine les problèmes de sous-optimalité entraînés par l'imperfection de l'information en présence d'intérêts divergents et la nécessité de mettre en place des dispositifs spécifiques pour minimiser la perte de bien-être. [L'autre] tire de la nature imparfaite de l'information une conclusion plus radicale, celle de la rationalité limitée et en déduit une théorie de l'organisation fondée sur l'abandon du calcul d'optimisation comme fondement de l'action économique. [...]

Dès le début de ce siècle, les économistes se sont demandés quel était le type d'organisation de l'économie le plus efficace pour assurer aux individus et aux entreprises les informations dont ils ont besoin pour décider de leurs actions et les coordonner. Le problème vient de ce que les informations sont dispersées et que les divers décideurs ne sont pas à un moment donné en possession de toutes les informations qui leur sont nécessaires. Le manque n'est donc pas relatif à l'inexistence de l'information mais à son caractère dispersé. [...]

Arrow fut le premier à montrer les limites de ce schéma théorique, les possibilités pratiques de conclure des contrats conditionnels étant réduites. Il s'appliqua en particulier à analyser les effets produits par les asymétries d'information en cas de relations conflictuelles entre les agents, en mobilisant, comme il l'avait déjà fait pour les marchés de biens contingents, la théorie des assurances. Deux cas ont été notamment soulevés : la sélection adverse et l'aléa moral. La sélection adverse désigne la situation d'avant contrat où la partie qui prend l'initiative du contrat est la moins bien informée sur ce qui doit faire l'objet du contrat (cas de la banque qui délivre des crédits sans connaître le risque réel que représente le projet de l'emprunteur). Dans ce cas, l'information cachée peut conduire à ce que la transaction ne se réalise pas. L'aléa moral représente la situation d'après contrat où l'une des parties ne peut observer ou évaluer la réalité de l'action de l'autre partie (cas de l'employeur qui ne peut évaluer l'effort réel de l'employé).

La prise en compte de l'incertitude et de l'imperfection de l'information ne remet pas en cause, dans les théories précédentes, le fondement de l'analyse économique dite « standard », à savoir la capacité qu'ont les agents économiques de prendre leurs décisions sur la base d'un calcul d'optimisation (maximiser une fonction de profit ou une fonction d'utilité). L'incertitude modifie simplement l'objet du calcul d'optimisation : ce n'est plus le profit ou l'utilité qui doit être maximisé mais le profit espéré ou l'utilité espérée. Connaissant l'ensemble des occurrences possibles de profit ou d'utilité et les distributions de probabilité associées, les agents maximisent la moyenne des profits ou désutilités espérés pondérés par leurs probabilités. L'introduction d'asymétries d'information ne conduit pas non plus la théorie des contrats à l'abandon du calcul d'optimisation : il s'agit seulement d'améliorer les éléments informationnels qui entrent dans ce calcul de façon à minimiser la perte de surplus qui en résulte. Enfin, les agents continuent d'être en mesure d'effectuer des choix individuels même s'il leur en coûte de collecter de l'information et de la communiquer ou s'ils disposent d'informations imprécises. Cette volonté de ne pas jeter le bébé (le comportement d'optimisation) avec l'eau du bain (l'avenir certain, l'information parfaite) s'explique facilement : tout l'édifice néo-classique repose sur lui. Mais ceci n'est possible qu'au prix d'un paradoxe : pour qu'un calcul d'optimisation reste possible, il faut reprendre d'une main ce que l'autre a concédé. Ainsi, l'avenir est déclaré incertain mais les agents sont en état de connaître toutes les occurrences possibles. Le procédé est particulièrement poussé en théorie des jeux et ce, logiquement puisqu'il s'agit d'analyser des interactions stratégiques : l'information requise ne porte plus seulement sur les joueurs eux-mêmes mais aussi sur les autres joueurs. [...] Ce paradoxe se retrouve dans les modèles à anticipations rationnelles où les agents sont supposés avoir en tête le bon modèle théorique. En somme, plus l'avenir est incertain et l'information imparfaite, plus les agents doivent être omniscients. Cette fuite en avant dans l'hyper-rationalité est logique, mais elle est difficilement tenable. Elle est caractéristique de la volonté de maintenir une approche normative de l'économie.

Document 4 : Quand l'intelligence artificielle fait valser les prix (extraits)

Source : https://www.lesechos.fr/14/05/2018/lesechos.fr/0301632946382_quand-l-intelligence-artificielle-fait-valser-les-prix.htm

Le sujet inquiète autant qu'il séduit : et si demain les prix bougeaient tout le temps, en fonction non seulement de la demande, mais aussi de vos données personnelles ?

Déjà, aujourd'hui, dans un avion ou un train, deux personnes assises à côté l'une de l'autre peuvent avoir payé un prix totalement différent selon le jour et l'heure auxquels elles ont acheté leur billet. C'est ce qu'on appelle la tarification dynamique. Le Big Data et les algorithmes lui offrent une nouvelle perspective, puisque les sites d'e-commerce pourraient croiser toutes sortes d'informations pour affiner les tarifs qu'ils proposent aux utilisateurs, quasiment jusqu'à les individualiser.

Sans aller jusqu'à modifier les prix selon les profils des internautes, le site américain de réservation de voyages Orbitz a néanmoins reconnu en 2012 qu'il lui arrivait de suggérer des hôtels aux tarifs plus élevés aux utilisateurs d'ordinateurs Apple. Et il n'est pas le seul : « *Expedia le fait aussi* », affirmait la journaliste du « *Washington Post* » à l'origine de cette révélation, Dana Mattioli.

Reste à savoir jusqu'où aller dans l'optimisation. « *Là où cela peut poser un problème éthique, c'est s'il y a des discriminations géographiques* », remarque Sylvain Duranton, directeur de BCG Gamma. Dans les zones défavorisées, où la concurrence est faible et la comparaison entre les prix moins ancrée dans les habitudes, l'IA peut être amenée à proposer des tarifs plus élevés que dans les quartiers aisés. « *L'injustice d'un tel algorithme est flagrante. Et le risque d'image patent* », explique Sylvain Duranton. Il plaide donc pour la création d'un poste de Chief Ethics Officer en charge de prévenir des problèmes de ce type, et de dire dans quelle mesure un écart de prix est jugé « acceptable ». Les étiquettes vont certainement jouer de plus en plus au yo-yo, mais elles ne disparaîtront pas.

« *Les hôtels, les avions ou Uber pratiquent déjà une tarification dynamique en fonction de la demande, mais ils n'ont pas le droit de le faire en fonction du profil des clients* », explique Anthony Bem, avocat spécialisé en droit d'Internet. Car cette tarification personnalisée serait considérée comme de la discrimination. « *Le problème avec le Web, ajoutez-il, c'est qu'il n'y a pas de réglementation internationale.* »

Hors de l'Union européenne, difficile de faire appliquer la loi. Mais, même au sein de l'UE, repérer une infraction n'est pas si simple : « *Tant qu'on n'a pas la preuve, il n'y a aucune manière d'agir. Pour la découvrir, il faudrait prendre un huissier et tester le site pour constater la différence de prix. Cela n'a jamais été entrepris à ma connaissance.* » La tarification personnalisée est interdite avec le règlement sur la protection des données (RGPD), entré en vigueur dans l'UE le 25 mai 2018.

Les grandes dates de la tarification dynamique

Années 1950 : la compagnie aérienne American Airlines commence à optimiser les places dans ses avions et crée notamment le surbooking. Elle adopte le système informatique Sabre.

1978 : la dérégulation du secteur aérien aux Etats-Unis ouvre la voie à des prix librement fixés, plus proches de l'offre et de la demande, avec l'Airline Deregulation Act. Peu après apparaît le terme de « *yield management* » dans la bouche du PDG d'American Airlines, Robert Crandall, pour parler de tarification dynamique.

Années 1990 : la tarification dynamique se développe dans le secteur de la location de voitures, notamment chez National Car Rental aux Etats-Unis.

1999 : le patron de Coca-Cola, Douglas Ivester, déclenche un tollé en confiant que sa marque travaille sur un distributeur de boissons qui ferait varier le prix des canettes en fonction de la température extérieure. La marque abandonnera le projet.

2009 : création du service de véhicule avec chauffeur Uber qui utilise la tarification dynamique pour déterminer le prix des courses.

2014 : Uber est critiqué pour avoir automatiquement augmenté ses prix à Sydney durant une prise d'otages. La firme reconnaît la maladresse, mais recommencera lors d'attaques terroristes en 2016 à New York et à Londres en 2017.

Rémy Demichelis

Document 5 : Le renouvellement de l'analyse économique

Source : <http://www.bsi-economics.org/806-big-data-renouvellement-analyse-eco-st>

« Big Data ». Derrière ce terme fortement médiatisé se trouve l'émergence de volumes de données sans précédent au cours de la dernière décennie, des processus numériques aux échanges sur les réseaux sociaux, à l'Internet des objets (systèmes, capteurs, appareils mobiles, etc.).

Un exemple concret pris par Linar Einav and Jonathan Levin (Stanford University) montre l'ampleur de ce phénomène à l'ère d'Internet : dans le commerce de détail, avant l'émergence d'Internet, la collecte de données était souvent limitée aux ventes journalières, par produit dans le meilleur des cas ; actuellement, grâce aux données obtenues par lecture optiques, ainsi qu'au commerce en ligne, tout le parcours et le comportement de l'acheteur peut être retracé, de ses historiques d'achat à ses requêtes en passant par son exposition à la publicité.

Mais au-delà des débats sur ce que cette « nouvelle classe d'actifs » (comme l'appelle le Forum Economique Mondial) pourra apporter à l'économie, on peut se demander comment ces données peuvent améliorer la manière dont on analyse l'activité économique, et comment le développement de nouvelles méthodes d'analyse des données et de modélisation prédictive développées en statistiques et en informatique peuvent être utiles en analyse économique.

L'application du Big Data à l'analyse économique pourrait donc être associée aux notions de « multidimensionalité » : en termes de nombre de variables par observation, de nombre d'observations ou les deux et de « granularité » : les séries de données massives permettent souvent de fournir des données au niveau microéconomique utiles afin d'analyser le comportement des agents.

On pourra donc envisager d'améliorer le suivi et la prévision de l'activité économique au niveau gouvernemental, d'étendre le champ des analyses en panel, ou de rendre possible les « expérimentations naturelles ».

Des mesures indirectes comme les recherches en ligne ou les publications sur les réseaux sociaux peuvent être également utilisées comme des proxys d'indicateurs économiques comme l'emploi ou la confiance des ménages.

La disponibilité progressive de données administratives et privées à grande échelle pourrait permettre d'obtenir de meilleurs moyens de mesurer les effets économiques grâce à des données plus étendues et granulaires, et plus particulièrement pour ce qui est des comportements des agents individuels (ce que Brynjolffson du MIT appelle les « nano-données ») ; la taille importante des nouvelles bases de données pourrait également résoudre le problème statistique du nombre limité d'observations et rendre l'analyse plus robuste et précise.

Ces nouvelles données pourraient encourager les économistes à poser de nouvelles questions et thématiques de recherche, dans des domaines aussi variés que les dynamiques sur le marché de l'emploi (Choi et Varian), les effets de l'éducation préscolaire sur les revenus futurs (Chetty et al.), les dynamiques sur les marchés des actions (Moat et al.) et le fonctionnement des marchés en ligne (Einav et al.).

De nouvelles opportunités pourraient également venir de nouvelles techniques statistiques et de machine learning, qui peuvent aider à construire des modèles prédictifs plus robustes, notamment dans le champ de la microéconomie empirique. L'étude d'Einav, Jenkins et Levin est un exemple de l'utilisation des techniques de Big Data dans la modélisation prédictive dans le but d'incorporer de l'hétérogénéité au sein de leur modèle économétrique ; dans cette étude, l'utilisation de techniques de modélisation prédictive permet la construction de « scores de risque de crédit » qui aident les chercheurs à modéliser les comportements d'emprunt des consommateurs et comment les prêteurs doivent tarifier les prêts et établir des limites d'emprunt pour les différents types d'emprunteurs répartis selon leur risque de défaut.

Cependant, même si ces nouvelles bases de données et techniques statistiques ouvrent de nombreuses opportunités, elles représentent également **de nombreux défis** pour les économistes.

Une part importante de ces nouvelles données sur lesquelles les chercheurs travaillent appartient à des entreprises (qui les agrègent à partir de leur clientèle), et les bénéfiques pour ces entreprises de bénéficier des connaissances des chercheurs sur ces données ne sont pas toujours comparables aux coûts de divulguer les données.

Par ailleurs, la nature non structurée des données, qui représente un challenge en termes économétriques

Enfin, il est nécessaire pour les économistes amenés à utiliser ces données de développer de nouvelles compétences. La profession fortement médiatisée de « data scientist » qui consiste à analyser des données afin de trouver des modèles empiriques, se situe exactement au croisement des sciences de l'informatique et de l'analyse économétrique. L'extraction et la synthèse des différentes variables ainsi que la recherche de relations entre elles, seront donc amenées à devenir des parties importantes du travail des économistes et à nécessiter de nouvelles compétences en sciences informatiques et en bases de données.

Document 6 : Le marché mondial de *l'infrastructure en tant que service (IAAS)*

Entreprises	Chiffre d'affaires 2017 en millions de dollars	Parts de marché 2017 en %	Chiffre d'affaires 2016 en millions de dollars	Parts de marché 2016 en %	Evolution 2017-2016 en %
AMAZON	12 221	51,8	9 775	53,7	25,0
MICROSOFT	3 130	13,3	1 579	8,7	98,2
ALIBABA	1 091	4,6	670	3,7	62,7
GOOGLE	780	3,3	500	2,7	56,0
RACKSPACE	457	1,9	297	1,6	53,9
AUTRES	5 902	25,0	5392	29,6	9,5
TOTAL	23 580	100	18,213	100	29,5

Gartner, Août 2018

L'IAAS (*Infrastructure en tant que service*) est une des principales composantes du Cloud Computing (*informatique dans les nuages*).

Les BIG DATA (*méga-données*), un eldorado économique ? Éléments indicatifs de traitement du sujet

Définition des mots-clés

- La notion **de big data** est un concept né en 1997 et popularisé dès 2012 pour traduire le fait que les entreprises sont confrontées à des volumes de données (data) à traiter de plus en plus considérables et présentant de forts enjeux commerciaux et marketing.
- L'essor des big data a suivi l'évolution des systèmes de stockage et de traitement des données avec notamment l'avènement du **cloud computing**, des supercalculateurs et les progrès en intelligence artificielle. Désormais, on parle de pétaoctets et de zettaoctets pour désigner les volumes que représentent les big data. Selon les prévisions du cabinet IDC, le volume de données produites dans le monde attendra les 40 zettaoctet en 2020.
- **Cloud Computing** : en français l'informatique en nuage ou nuagique ou encore l'infonuagique (au Québec), consiste à exploiter la puissance de calcul ou de stockage de serveurs informatiques distants par l'intermédiaire d'un réseau, généralement internet.

Problématiques et pistes de réflexion

- Questionnement lié au sujet :
 - Qu'apportent les big data à l'analyse économique ?
 - Sont-elles un nouveau marché ? Pour qui ? Les États ? Les entreprises ?
 - À qui appartiennent les données traitées ? Font-elles partie des données personnelles ?
 - Les Big data sont-elles une solution aux asymétries d'information ?
- Propositions de problématiques :
 - L'économie gagne-t-elle vraiment à incorporer les big data ?
 - Qu'apportent réellement les big data à l'économie ?

Références théoriques

- Indispensables :
 - CPP, monopole, oligopole
 - Asymétries d'information (Akerlof)
 - Anticipations et comportements mimétiques (Jevons, Keynes, Orléan)
 - Les comportements d'assurance (théorie du signal, mutualisation, exclusion)
 - Efficacité au sens de Pareto
 - Surplus (Dupuit, Marshall)
 - Rationalité complète et procédurale (Simon)
- Souhaitables
 - Incertitude et risque (Knight)
 - Discrimination par les prix et monopole
 - Paradoxe de Solow
 - Filière inversée (Galbraith)

Références factuelles (actualité et histoire économique)

- Les GAFAs
- Ubérisation
- RGPD (règlement général sur la protection des données)
- Robotisation, Intelligence artificielle
- Polarisation des achats et des comportements, uniformisation
- Inégalités intra et interétatiques.

Un exemple de plan

- I. LES BIG DATA SONT PORTEUSES D'UNE FORME D'UTOPIE ECONOMIQUE
 - A. THEORIQUEMENT, LES BIG DATA PERMETTENT D'AMELIORER LES MODELES ET LA CONNAISSANCE SCIENTIFIQUE
 1. UNE SCIENCE ECONOMIQUE PLUS EFFICACE ET PLUS SCIENTIFIQUE GRACE AUX BIG DATA
 - Expérimentations plus faciles
 - Connaissances plus importantes

→ DOCUMENT 5 : LE RENOUVELLEMENT DE L'ANALYSE ECONOMIQUE
 2. LES BIG DATA PERMETTENT DE S'APPROCHER DES CONDITIONS DU MODELE DE CPP
 - Information parfaite et rationalité
 - Libre entrée sortie
 - Baisse des coûts de coordination et de transaction

→ DOCUMENT 3 : LES DEUX ECONOMIES DE L'INFORMATION
 - B. EMPIRIQUEMENT, LES BIG DATA SONT PORTEUSES D'OPPORTUNITES
 1. LES BIG DATA GENERENT DE NOUVEAUX MARCHES ET DE NOUVELLES OPPORTUNITES POUR LES FIRMES
 - Elles permettent de prendre de meilleures décisions stratégiques,
 - Elles participent à mieux gérer les ressources humaines ou le marketing

→ DOCUMENT 6 : LE MARCHÉ MONDIAL DE L'INFRASTRUCTURE EN TANT QUE SERVICE (IAAS)

→ DOCUMENT 1 : LES BIG DATA EN QUELQUES CHIFFRES
 2. LES BIG DATA SONT UNE SOURCE DE NOUVELLES STRATEGIES DE CROISSANCE POUR LES ETATS :
 - Croissance endogène, open data, capital humain
 - Emploi, efficacité de l'administration

→ DOCUMENT 1 : LES BIG DATA EN QUELQUES CHIFFRES
- II. LES BIG DATA SONT CEPENDANT SYNONYMES D'EFFETS PERVERS POUR L'ECONOMIE
 - A. ELLES CONDUISENT A UNE ACCENTUATION DES POSITIONS DOMINANTES ET DE LA CONCENTRATION
 1. RESEAU ET EFFETS DE CLUB
 - Monopoles discriminants
 - Captation du surplus par la firme

→ DOCUMENT 4 : QUAND L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE FAIT VALSER LES PRIX (EXTRAITS)
 2. DOMINATION DES MEGA FIRMES
 - Les GAFA
 - Des marchés monopolistiques difficiles à gérer pour les Etats (fiscalité)

→ DOCUMENT 6 : LE MARCHÉ MONDIAL DE L'INFRASTRUCTURE EN TANT QUE SERVICE (IAAS)
 - B. ELLES PROVOQUENT UNE RUPTURE D'EGALITE ENTRE OFFREURS ET DEMANDEURS
 1. ASSURANCE, MUTUALISATION ET EXCLUSION
 - Asymétries d'information
 - Prédiction auto-réalisatrices
 - Polarisation des comportements (filiale inversée)

→ DOCUMENT 3 : LES DEUX ECONOMIES DE L'INFORMATION
 2. INEGALITES SOCIALES ET FINANCIERES
 - Des relations asymétriques
 - Fracture numérique intra et interétatique

→ DOCUMENT 2 : LES BIG DATA, UN DANGER ?

Analyse juridique appliquée aux organisations

SUJETS PROPOSÉS

Quatre sujets ont été proposés à la session 2019 :

- La dépendance
- La transmission
- La confidentialité
- Entreprendre

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

STATISTIQUES

Trente-sept candidats se sont présentés lors de cette session (augmentation des effectifs).

Moyenne sur 20	7,55
Écart type	6,39
Note la plus élevée	18
Note la plus faible	1

La moyenne obtenue par les candidats confirme l'accessibilité de l'épreuve sous réserve d'une préparation rigoureuse. L'écart-type reste élevé ce qui s'explique par l'amplitude de la qualité des prestations des candidats.

Pour cette épreuve, les sujets proposés s'inscrivent dans le domaine du droit. Le jury s'attend à ce que les fondamentaux juridiques, enseignés en ante-bac et en STS, soient parfaitement maîtrisés, mais 32 % environ des candidats admissibles ont obtenu une note égale ou supérieure à 10. Pour les autres, la moindre performance s'explique soit par les lacunes précédemment relevées lors de la session 2018 qui persistent, soit par la difficulté qu'ils ont éprouvée à mettre en œuvre les conseils du jury.

PRÉSENTATION DE L'ÉPREUVE

L'épreuve consiste à présenter un exposé articulés des faits, des concepts et des savoirs relevant des différents champs du droit.

Elle permet au jury d'apprécier :

- la maîtrise des connaissances juridiques fondamentales en relation avec une problématique rattachée au fonctionnement d'une ou de plusieurs organisations ;
- la capacité d'analyse méthodique et d'interprétation rigoureuse de situations juridiques ;
- la capacité à répondre aux questions juridiques et didactiques posées par le jury ;
- une argumentation cohérente, structurée et répondant à une problématique construite à partir du sujet.

Cette épreuve consiste à présenter un exposé portant sur une analyse juridique appliquée aux organisations en prenant appui sur un dossier documentaire. Ce dernier comporte un intitulé et s'accompagne de documents variés (textes, jurisprudence, doctrine).

DÉROULEMENT DE L'ÉPREUVE

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

L'épreuve débute par un exposé d'une durée maximale de 40 minutes qui est suivi d'un entretien avec le jury d'une durée maximale de 20 minutes.

Lors de cet entretien, les membres du jury posent à la personne candidate une série de questions variées, portant à la fois sur l'exposé, sur les éléments contenus dans le dossier documentaire et sur les connaissances juridiques fondamentales liées au sujet. À cette occasion, le jury évalue donc la culture juridique de la personne candidate ; ne sont pas exclues d'éventuelles questions portant sur ses pratiques professionnelles. Les questions posées lors de l'entretien ont pour objectif d'apprécier la capacité de la personne candidate à :

- maîtriser les concepts et le vocabulaire juridiques, et à construire un raisonnement juridique ;
- préciser des notions utilisées lors de l'exposé ;
- justifier la problématique, le plan, les arguments avancés ;
- approfondir, nuancer et prolonger ses analyses ;
- justifier les choix opérés quant à l'utilisation des documents issus du dossier documentaire ;
- analyser tout ou partie d'un document et le situer dans le contexte de son exposé ;
- prendre du recul par rapport à ses pratiques pédagogiques.

COMMENTAIRES SUR LE TRAITEMENT DES SUJETS PAR LES CANDIDATS

Le jury a proposé un unique format de sujet pour l'épreuve orale de droit : la réflexion juridique relative à un thème explicite.

Le jury attend chaque année un exposé répondant à une véritable problématique juridique organisée autour d'un plan répondant aux canons du droit (2 parties I/II ; 2 sous parties A/B dans chaque partie).

Les arguments doivent être tirés à la fois des documents annexés et des connaissances personnelles. Le jury souhaite que ces documents soient analysés dans la perspective de la problématique choisie par le candidat. Il ne faut donc ni se contenter d'un résumé systématique de chaque document, ni se borner à utiliser seulement les documents, ni les laisser totalement de côté.

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

OBSERVATIONS SUR LE FOND

Lors de cette session, le jury regrette que trop peu de candidats aient suivi les conseils du précédent rapport et encourage les futurs candidats à le lire très attentivement.

Certaines prestations ont révélé une absence de maîtrise des connaissances attendues. De même, les candidats n'ont pas toujours proposé une problématique de qualité ni un plan permettant de répondre à celle-ci. Ainsi, les sujets ont trop souvent été traités de manière superficielle et parcellaire.

Le jury rappelle qu'il apprécie particulièrement le soin que les candidats mettent à délimiter le sujet et à construire un ensemble cohérent. Ainsi, une juxtaposition des connaissances, sans véritable fil conducteur, est toujours sanctionnée, en particulier lorsque la personne candidate se révèle en difficulté pour expliquer des notions de base sur lesquelles son exposé s'est largement appuyé.

Tout au long du développement, il est indispensable de justifier ou de valider le recours à chacun des arguments sélectionnés, en démontrant sa pertinence eu égard à la problématique et au plan retenus.

Certains candidats ne parviennent pas toujours à dépasser le stade de la restitution factuelle des documents pour les analyser et les replacer dans le contexte de leur exposé. En effet, les éléments du corpus ne peuvent remplacer les savoirs de base du juriste, dans les branches du droit sollicitées par le sujet. De plus, les candidats n'ont pas toujours fait preuve d'analyse critique des documents proposés, ce qui ne leur a pas permis d'en dégager l'intérêt.

Les arrêts sont ainsi trop souvent seulement cités, sans être véritablement replacés dans leur contexte jurisprudentiel et donc commentés dans la perspective de la problématique posée. Cette année, plusieurs candidats ont éprouvé de grandes difficultés à comprendre les documents.

Enfin, une analyse insuffisante du sujet, de ses enjeux, et un traitement trop partiel de celui-ci ont encore caractérisé les prestations de moindre qualité. Les candidats doivent construire rigoureusement leurs analyses selon les règles de l'argumentation juridique dans laquelle la part doit être faite entre le fait démontré et le préjugé. Certains exposés restent au niveau descriptif et ne mettent pas en valeur une tension intrinsèque au sujet. D'autres révèlent un manque de logique par l'accumulation de contradictions ou de confusions, voire des défaillances conceptuelles ou de raisonnement. Le jury recommande aux candidats d'organiser, de structurer de façon cohérente leur exposé afin de mieux répondre à la problématique posée.

La phase de questionnement vise à apprécier la qualité de réflexion des candidats en prenant appui sur l'exposé présenté, à approfondir les idées développées ou encore à tester la solidité des références apportées. Cette phase est importante car elle peut contribuer à éclairer le jury sur la capacité des candidats à expliquer clairement des concepts fondamentaux, à produire une démonstration. Elle nécessite une implication de leur part. Les questions appellent, le plus souvent, plusieurs réponses pertinentes possibles. C'est bien la qualité des connaissances et du raisonnement qui est valorisée. Cette année, de très nombreux candidats ont conforté l'impression que les membres du jury ont pu avoir au cours de l'exposé : maîtrise en réalité très imparfaite des concepts et arguments mobilisés dans le développement ; méconnaissance des notions ou démarches méthodologiques juridiques élémentaires. L'ensemble devient alors superficiel et artificiel.

Enfin, mieux vaut avouer ne pas connaître la réponse à la question posée plutôt que d'affirmer quelque chose de faux. Le jury regrette en revanche que des candidats abdiquent devant la première difficulté.

OBSERVATIONS SUR LA FORME

a) Observations sur la structure

À nouveau lors de cette session, de nombreux candidats n'ont pas défini, ou l'ont fait de façon très insuffisante, les termes du sujet. Très peu d'exposés contiennent ainsi véritablement une délimitation assortie de justifications. Mais le jury a apprécié qu'une question et un plan soient annoncés à la fin de l'introduction et généralement respectés (l'utilisation d'un support numérique facilite le déroulement de la présentation).

Le jury rappelle que la structuration d'un exposé doit comporter : une introduction, le développement et éventuellement une conclusion ne se limitant pas à un résumé de l'exposé.

L'introduction, qui est d'une importance essentielle, doit être composée :

- D'une « accroche » qui montre l'intérêt et l'actualité du sujet en le contextualisant. En l'occurrence, trop peu de candidats ont su mettre en perspective le sujet.
- De la présentation du sujet, avec non seulement la définition académique des termes-clés de celui-ci mais aussi et surtout la spécification de son principal enjeu. Soulignons ici que pour la définition des termes du sujet, le recours aux dictionnaires usuels de la langue française est insuffisant et qu'il faut nécessairement aller plus loin en se référant à des définitions scientifiquement admises. Les définitions doivent être conceptuellement pertinentes et, par leur mise en relation, contribuer à mettre en exergue les enjeux du sujet.
- De la problématique de la personne candidate (et non plusieurs), qui est la façon de penser le sujet à traiter en le questionnant de manière ni partielle ni partiale, et sans que cela soit une simple redite de l'intitulé du sujet sous forme interrogative. Il s'agit d'un véritable fil conducteur que la personne candidate devra suivre au cours de l'exploration du sujet.
- Et enfin de l'idée générale (réponse générale apportée à la problématique) et de l'annonce du plan. Le plan adopté doit être justifié par rapport à la problématique retenue ; il doit être logique, exprimé simplement et permettre de traiter le sujet avec fluidité.

Il ne s'agit pas de tout dévoiler lors de l'introduction. Quelques candidats ont fait un réel effort pour construire une introduction respectant les canons énoncés ci-dessus, mais sont restés démunis lors du développement. Si l'introduction est un moment important, elle ne peut compenser la vacuité de l'exposé. Il est conseillé de ne la rédiger qu'une fois le développement construit.

Parfois le plan est attractif dans sa formulation, mais il ne tient pas ses promesses. L'introduction est relativement solide, mais la réflexion s'essouffle avec le développement.

Le **développement**, en droit, comporte obligatoirement deux parties et doit être composé de manière équilibrée et ordonnée. Il ne doit être ni trop long ni trop court, mais être dense et dynamique. Il est conseillé de le concevoir comme une démonstration en réponse à la problématique posée. Il ne s'agit pas de s'inscrire dans un registre encyclopédique en présentant une série de références conceptuelles, mais bien de répondre à une question. Les arguments doivent être hiérarchisés, en privilégiant et discutant ceux construits en référence à une autorité ou au document choisi ; les exemples doivent être pertinents et

présentés en appui, pour illustrer. Les intitulés de parties sont parfois trop longs ou au contraire laconiques et dans les deux cas peu explicites. Ils doivent être porteurs de sens et centrés sur la démonstration. Tout élément évoqué doit pouvoir ensuite être débattu lors de la phase de questionnement par le jury.

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

b) Observations sur la présentation

Cette épreuve est aussi une situation de communication avec ses contingences en termes de comportement et d'attitude. Le jury attend de la personne candidate une communication de qualité, qui demeure celle d'une enseignante ou d'un enseignant. Il n'est pas conseillé aux candidats de « surjouer » leur prestation. L'écoute est une qualité primordiale pour l'entretien. À cet égard, quelques remarques peuvent être formulées.

Le jury apprécie la plus grande fluidité permise par les outils modernes de communication. Il invite cependant les candidats à une réflexion sur une utilisation pertinente au service du fond. Un diaporama simple, pertinent et non inutilement surchargé, sans faute.

En définitive, le jury a apprécié, chez trop peu de candidats, la réunion de compétences à la fois juridiques et pédagogiques. Les meilleurs candidats ont su faire preuve d'une capacité à replacer les concepts abordés dans un contexte historique, doctrinal, voire jurisprudentiel. Outre la connaissance précise du droit, le jury a valorisé la capacité à raisonner librement, témoignant par là même d'une ouverture intellectuelle.

En revanche, le jury déplore chez de trop nombreux candidats, des confusions de fond et de forme. Les moins bons candidats ne maîtrisent pas les principes fondamentaux du droit commun, multipliant les contresens et les certitudes infondées. L'imprécision, assise sur des références obsolètes, le dispute alors au verbiage.

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

CONSEILS AUX CANDIDATS

Le jury rappelle préalablement qu'une épreuve de ce format exige une solide préparation spécifique, basée sur des lectures, de la réflexion, une analyse critique et un entraînement régulier afin de gérer au mieux les temps de préparation et d'exposé.

Lors de la préparation du sujet en loge, il faut absolument éviter toute précipitation due au fait que certains termes rappellent des éléments rencontrés ici ou là. De même, le réflexe consistant à chercher des réponses dans la documentation disponible a pour risque principal de privilégier le thème que feront ressortir les documents consultés et non celui proposé à la personne candidate.

Aussi, le jury tient à rappeler qu'il n'évalue pas la qualité de la documentation dont disposent les candidats mais bien leur démarche intellectuelle, personnelle et originale, sous-tendue par la résolution de la

problématique posée. Ainsi, les supports de formation et les précédents rapports du jury (notamment les éléments de correction proposés) ne constituent pas un « prêt à penser » derrière lequel les candidats doivent s'abriter. De même, les candidats doivent résister à la tentation de déformer le sujet pour réinvestir des éléments théoriques ou factuels avec lesquels ils se sentent plus à l'aise. De telles dérives sont clairement perçues par le jury, peu appréciées et logiquement sanctionnées.

Par ailleurs, le document qui sera éventuellement présenté au jury (et peut être vidéoprojeté), doit essentiellement permettre d'indiquer la structure de l'exposé, il est donc conseillé de ne pas consacrer une part trop importante du temps de préparation à la réalisation de ce support.

Une préparation efficace à cette épreuve passe certes par la consolidation des savoirs mais aussi par l'enrichissement de capacités et de compétences qui feront l'objet d'une évaluation : communiquer efficacement, problématiser, argumenter, synthétiser, être à l'écoute.

Il est donc recommandé de mener une réflexion préalable, qui permettra de mieux orienter la recherche, de filtrer les informations, de les structurer et finalement d'éviter de présenter un exposé composé de morceaux assemblés, sans lien entre eux. Le jury attend des candidats qu'ils construisent de véritables raisonnements destinés à démontrer et non à énoncer des idées. Pour cela, la préparation des candidats ne doit en aucun cas négliger la révision des connaissances de base et la méthodologie de l'exploitation documentaire.

Le jury conseille aux candidats un travail sur des ouvrages de référence afin de consolider les fondamentaux sans lesquels tout raisonnement deviendrait instable et fragile. Ces connaissances théoriques et conceptuelles ne constituent pas une fin en soi : elles sont un moyen pour analyser les idées et/ou les faits qui sont directement concernés par le sujet posé et pour confronter différentes analyses présentes dans un débat.

Les candidats doivent aussi impérativement respecter les règles de l'épreuve, en particulier :

- I. Sa durée, sans pour autant qu'ils se sentent obligés de prolonger inutilement l'exposé pour occuper tout le temps disponible.
- II. Son contenu, en posant les bases conceptuelles du raisonnement et les mécanismes juridiques en jeu.
- III. Sa nature, en utilisant les moyens, techniques et comportements adaptés à une situation de communication orale, au service d'une argumentation convaincante. Les questions posées autorisent, souvent, plusieurs réponses possibles centrées sur une réflexion dans laquelle les candidats doivent s'impliquer.

Pour répondre à ces exigences, le jury recommande aux candidats :

- de travailler avec des ouvrages universitaires récents, aucune branche du droit figurant au programme du concours ne devant être délaissée ;
- de s'astreindre à une veille juridique par la lecture régulière de revues juridiques et la consultation des sites institutionnels ;
- de s'entraîner à partir de sujets donnés à l'oral ;
- de prendre du recul sur leurs pratiques pédagogiques.

Le jury souhaite également préciser qu'une formation juridique initiale n'est pas une condition discriminante dans la réussite de l'épreuve, à condition que la personne candidate produise de réels efforts

pour édifier une culture juridique de qualité. À ce titre, une curiosité intellectuelle et une réelle ouverture d'esprit sont des facteurs clés de succès. Le choix de l'épreuve juridique doit donc être réfléchi.

Enfin, le jury insiste sur le fait qu'il est particulièrement sensible à la posture appropriée à un oral de concours adoptée par les candidats, au soin qu'ils apportent à leur tenue vestimentaire, et à l'utilisation par eux d'un langage soutenu. Le jury rappelle par ailleurs qu'il apprécie que la motivation de la personne candidate transparaisse tout au long de sa prestation.

Sont proposés *infra* l'énoncé et l'analyse d'un des sujets d'admission proposés à la session 2019.

CONCOURS DE L'AGREGATION INTERNE

« ÉCONOMIE ET GESTION »

SESSION 2019

PREMIÈRE ÉPREUVE

Exposé portant sur une analyse juridique appliquée aux organisations

SUJET N° 3

Durée de la préparation : quatre heures

Durée totale de l'épreuve : une heure (exposé : quarante minutes maximum ; entretien : vingt minutes maximum) ; coefficient 1.

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

La confidentialité

Document 1 : textes

Extraits du code civil

Article 1112-1

Celle des parties qui connaît une information dont l'importance est déterminante pour le consentement de l'autre doit l'en informer dès lors que, légitimement, cette dernière ignore cette information ou fait confiance à son cocontractant.

Néanmoins, ce devoir d'information ne porte pas sur l'estimation de la valeur de la prestation.

Ont une importance déterminante les informations qui ont un lien direct et nécessaire avec le contenu du contrat ou la qualité des parties.

Il incombe à celui qui prétend qu'une information lui était due de prouver que l'autre partie la lui devait, à charge pour cette autre partie de prouver qu'elle l'a fournie.

Les parties ne peuvent ni limiter, ni exclure ce devoir.

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

Article 1112-2

Celui qui utilise ou divulgue sans autorisation une information confidentielle obtenue à l'occasion des négociations engage sa responsabilité dans les conditions du droit commun.

Extraits du code de commerce

Article L151-8

A l'occasion d'une instance relative à une atteinte au secret des affaires, le secret n'est pas opposable lorsque son obtention, son utilisation ou sa divulgation est intervenue :

1° Pour exercer le droit à la liberté d'expression et de communication, y compris le respect de la liberté de la presse, et à la liberté d'information telle que proclamée dans la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne ;

2° Pour révéler, dans le but de protéger l'intérêt général et de bonne foi, une activité illégale, une faute ou un comportement répréhensible, y compris lors de l'exercice du droit d'alerte défini à l'article 6 de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique ;

3° Pour la protection d'un intérêt légitime reconnu par le droit de l'Union européenne ou le droit national.

Article L151-9

A l'occasion d'une instance relative à une atteinte au secret des affaires, le secret n'est pas opposable lorsque :

1° L'obtention du secret des affaires est intervenue dans le cadre de l'exercice du droit à l'information et à la consultation des salariés ou de leurs représentants ;

2° La divulgation du secret des affaires par des salariés à leurs représentants est intervenue dans le cadre de l'exercice légitime par ces derniers de leurs fonctions, pour autant que cette divulgation ait été nécessaire à cet exercice.

L'information ainsi obtenue ou divulguée demeure protégée au titre du secret des affaires à l'égard des personnes autres que les salariés ou leurs représentants qui en ont eu connaissance.

Article L232-25

Lors du dépôt prévu au I des articles L. 232-21 à L. 232-23, les sociétés répondant à la définition des micro-entreprises au sens de l'article L. 123-16-1, à l'exception des sociétés mentionnées à l'article L. 123-16-2 et de celles dont l'activité consiste à gérer des titres de participations et de valeurs mobilières, peuvent déclarer que les comptes annuels qu'elles déposent ne seront pas rendus publics.

Article L441-6

I. – Tout producteur, prestataire de services, grossiste ou importateur est tenu de communiquer ses conditions générales de vente à tout acheteur de produits ou tout demandeur de prestations de services qui en fait la demande pour une activité professionnelle. [...]

Extrait du code pénal

Article 226-13

La révélation d'une information à caractère secret par une personne qui en est dépositaire soit par état ou par profession, soit en raison d'une fonction ou d'une mission temporaire, est punie d'un an d'emprisonnement et de 15 000 euros d'amende.

Extrait du code du travail

Article L1227-1

Le fait pour un directeur ou un salarié de révéler ou de tenter de révéler un secret de fabrication est puni d'un emprisonnement de deux ans et d'une amende de 30 000 euros.

La juridiction peut également prononcer, à titre de peine complémentaire, pour une durée de cinq ans au plus, l'interdiction des droits civiques, civils et de famille prévue par l'article 131-26 du code pénal.

Extrait du code de la propriété intellectuelle

Article L335-2

Toute édition d'écrits, de composition musicale, de dessin, de peinture ou de toute autre production, imprimée ou gravée en entier ou en partie, au mépris des lois et règlements relatifs à la propriété des auteurs, est une contrefaçon et toute contrefaçon est un délit.

La contrefaçon en France d'ouvrages publiés en France ou à l'étranger est punie de trois ans d'emprisonnement et de 300 000 euros d'amende.

Seront punis des mêmes peines le débit, l'exportation, l'importation, le transbordement ou la détention aux fins précitées des ouvrages contrefaisants.

Lorsque les délits prévus par le présent article ont été commis en bande organisée, les peines sont portées à sept ans d'emprisonnement et à 750 000 euros d'amende.

Extrait du Livre des procédures fiscales

Article L288 A

Sur la base du numéro d'inscription au répertoire national d'identification des personnes physiques et des éléments d'Etat civil communiqués par les débiteurs de la retenue à la source mentionnés à l'article 204 A du code général des impôts, l'administration fiscale transmet à ceux-ci le taux de prélèvement prévu à l'article 204 E du même code avec le numéro d'inscription au répertoire national d'identification des personnes physiques correspondant.

Ces opérations sont réalisées et ces informations recueillies, détenues ou transmises aux seules fins des missions définies au présent article ainsi qu'à l'article 204 A du code général des impôts.

L'obligation de secret professionnel prévue à l'article L. 103 du présent livre s'étend à ces informations.

RÈGLEMENT (UE) No 596/2014 DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL

du 16 avril 2014 sur les abus de marché

Article 10

Divulgateion illicite d'informations privilégiées

1. Aux fins du présent règlement, une divulgation illicite d'informations privilégiées se produit lorsqu'une personne est en possession d'une information privilégiée et divulgue cette information

à une autre personne, sauf lorsque cette divulgation a lieu dans le cadre normal de l'exercice d'un travail, d'une profession ou de fonctions.

Le présent paragraphe s'applique à toute personne physique ou morale dans les situations ou les circonstances visées à l'article 8, paragraphe 4.

2. Aux fins du présent règlement, la divulgation ultérieure des recommandations ou incitations visées à l'article 8, paragraphe 2, constitue une divulgation illicite d'informations privilégiées au titre du présent article lorsque la personne qui divulgue la recommandation ou l'incitation sait, ou devrait savoir, qu'elle était basée sur des informations privilégiées. [...]

Document 2 : Tribunal de grande instance de Clermont-Ferrand Chambre correctionnelle, Jugement du 26 septembre 2011 (extraits).

Sociétés X. et Y. / Mme Rose

Attendu que le rapport d'expertise du disque dur et des clés USB retrouvées en perquisition au domicile de Mme Rose a établi que le fichier «c list 0908.xls» correspondant aux données des clients des sociétés a été créé le 16 janvier 2009, soit le jour du départ de la société ; que sous couvert de fournir des données actualisées à M. W. elle a transféré ces données sur une clé USB ; que le transfert d'informations, aux fins d'actualisation des fichiers antérieurs sont constitutifs de soustraction frauduleuse ; que les arguments relatifs à la contestation de la date effective de cessation du contrat ne sont pas probants, dans la mesure où les conditions de son départ n'établissent pas que des relations commerciales ou salariales pouvaient à nouveau être envisagées entre elle et M. W.

Que dès lors, les faits de vol de données informatiques confidentielles au préjudice des sociétés X. et Y. sont établis ; qu'il convient de déclarer Mme Rose coupable de ces faits ;

Sur les faits de détournement de fichiers informatiques de données confidentielles, constitutifs d'un abus de confiance, au préjudice des sociétés X. et Y. (commis entre juin 2008 et 13 mai 2009).

Attendu que sur les éléments constitutifs d'un abus de confiance supposent une remise délibérée ou précaire ; qu'en l'espèce, Mme Rose a eu à sa disposition un ensemble de dossiers, seuls quelques fichiers de gestion financière ne lui étant pas accessibles pour effectuer son travail, dans le cadre d'un rapport juridique nommé, en l'espèce, son contrat de travail ;

Attendu que M. W. ne pouvait par définition savoir quelles données ont été copiées et subtilisées lors du transfert de données le 16 janvier 2009 ; qu'en tout état de cause, le transfert opéré a conduit à une utilisation à des fins étrangères de ces données d'une part en raison du périmètre de son contrat de travail, et d'autre part, en raison de la date de création d'un nouveau fichier, intervenue le jour de son départ de l'entreprise ; que Mme Rose considère avoir travaillé sur des fichiers pour faire la liste des clients dont il devrait désormais s'occuper ; qu'indépendamment du fait que cette version est contredite par M. W., elle ne pouvait bien évidemment transférer aucune

des données confidentielles de la société en vue d'une utilisation à des fins personnelles ;
Attendu que l'information judiciaire, et notamment l'expertise informatique ont mis à jour :
– différents mails de prospection au nom de « Zinselle » envoyés par Mme Rose sous le pseudonyme de Lu Wei auprès des clients habituels de X.
– un croisement de données, patiemment effectué, lui permettant effectivement d'avoir accès à l'ensemble des tarifs, stocks et clients ou fournisseurs des deux sociétés ; cette connaissance, par définition cachée à son employeur parce qu'elle excédait la définition contractuelle de ses tâches, lui a permis de démarcher divers clients ; la circonstance qu'elle n'ait tiré qu'un profit limité de ces informations confidentielles n'est pas de nature à minorer sa culpabilité ;
– les informations concordantes recueillies en Chine ou par l'intermédiaire de quelques clients des deux sociétés X. et Y.
– une transaction effectuée en février 2009 par l'intermédiaire de la prévenue avec l'un des clients de son employeur ;

Attendu que les éléments du dossier démontrent que ses agissements se sont déroulés pendant la période visée dans la prévention ;

Attendu qu'au terme de l'information judiciaire et des débats, il convient de déclarer Mme Rose coupable des faits qui lui sont reprochés, et d'entrer en voie de condamnation ;

Attendu que Mme Rose n'a pas été condamnée au cours des cinq années précédant les faits pour crime ou délit de droit commun aux peines prévues par les articles 132-30, 132-31 et 132-33 du code pénal ;

Qu'elle peut, en conséquence, bénéficier du sursis simple dans les conditions prévues par les articles 132-29 à 132-34 de ce même code;

DECISION : Le tribunal, statuant publiquement, en premier ressort et contradictoirement à l'égard de Mme Rose et la société X.,

Déclare Mme Rose coupable des faits qui lui sont reprochés ;

– pour les faits de vol commis du 1er janvier 2009 au 31 janvier 2009 à

– pour les faits d'abus de confiance commis du 1er juin 2008 au 13 mai 2009 à ;

Condamne Mme Rose à un emprisonnement délictuel de 3 mois [...].

Document 3 : Cour de cassation, civile, Chambre sociale, 15 octobre 2014, n° de pourvoi 13-11524 (extraits).

Attendu, selon l'arrêt attaqué (Paris, 4 décembre 2012), que M. X.... engagé en novembre 1978 par la société SCAM appartenant au groupe EPC, a travaillé à compter du 31 août 2001 pour la société Adex qui fait partie du même groupe en qualité de directeur marketing-division explosifs industriels, son contrat de travail comprenant une clause de discrétion ; qu'il a été licencié pour motif économique par lettre du 19 février 2009 ; [...]

Il est fait grief à l'arrêt attaqué d'AVOIR débouté M. X... de sa demande tendant à obtenir la somme de 135.230 euros à titre d'indemnisation de la clause de discrétion ;

AUX MOTIFS PROPRES QUE : « Sur la clause de discrétion : Considérant que la clause de discrétion figurant au contrat de travail de M. Christian X... ne s'analyse pas en clause de non-concurrence ; qu'en effet la clause en question n'empêchait pas M. Christian X... de travailler pour une entreprise concurrente à condition de respecter la confidentialité des informations détenues par lui concernant la SNC ADEX ; qu'il sera, en conséquence, débouté de sa prétention financière à ce titre; ».

ET AUX MOTIFS EVENTUELLEMENT ADOPTES QUE : « Sur la clause de discrétion, le Conseil constate qu'il ne s'agit pas d'une clause de non concurrence mais du devoir de discrétion dû par tous les employés d'une entreprise ».

1) ALORS QUE l'atteinte portée à liberté fondamentale d'exercer une activité professionnelle justifie l'existence d'une contrepartie financière ; qu'en l'espèce, M. X... soutenait précisément dans ses écritures que l'obligation de discrétion qui lui avait été imposée dans son contrat de travail l'empêchait en réalité, à l'instar d'une clause de non concurrence, de retrouver un emploi dès lors d'une part, qu'il avait toujours travaillé dans le même domaine d'activité sur lequel il y a très peu d'intervenants et d'autre part, que cette atteinte était d'autant plus importante que ladite obligation n'était limitée ni dans le temps, ni dans l'espace ; qu'en se bornant à affirmer de manière péremptoire que la clause en question n'empêchait pas M. X... de travailler pour une entreprise concurrente sans rechercher précisément et ainsi cependant qu'elle y était invitée, si au vu de la situation particulière de M. X... et du domaine d'activité dans lequel il était toujours intervenu, ladite clause n'avait pas pour effet de limiter sa possibilité de retrouver un nouvel emploi, la cour d'appel a privé sa décision de base légale, au regard de l'article L. 1221-1 du Code du travail, ensemble l'article 1134 du Code civil ;

2) ALORS EN TOUT ETAT DE CAUSE QU'en statuant ainsi par voie de pure affirmation et sans expliquer précisément en quoi, en l'espèce, ladite clause n'empêchait pas M. X... de retrouver un nouvel emploi, la cour d'appel a violé l'article 455 du Code de procédure civile.

Mais attendu qu'ayant constaté que la clause litigieuse ne portait pas atteinte au libre exercice par le salarié d'une activité professionnelle, mais se bornait à imposer la confidentialité des informations détenues par lui et concernant la société, la cour d'appel, qui n'avait pas à suivre les parties dans le détail de leur argumentation, en a exactement déduit que cette clause n'ouvrait pas droit à contrepartie financière ; que le moyen n'est pas fondé ;

PAR CES MOTIFS : REJETTE les pourvois tant principal qu'incident ; [...]

Document 4 : Décryptage autour de la première condamnation de Google par la CNIL post-RGPD, Olivia Tambou, Dalloz actualités, édition du 30 janvier 2019.

Le 21 janvier 2019, la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) a prononcé une amende de 50 millions d'euros à l'encontre de la société Google LLC pour de multiples violations à ses obligations de transparence et d'information. Dès lors, les traitements de personnalisation de la publicité ne peuvent être valablement fondés sur le consentement des individus mal informés.

[...] L'intérêt principal de la délibération de la CNIL est de rappeler aux acteurs l'impossibilité de pratiquer des changements cosmétiques dans leurs pratiques de rédaction de leurs clauses de confidentialité et dans leur manière de valider le consentement des individus. C'est une véritable approche européenne de la régulation de la protection des données personnelles qui doit être mise en œuvre. Cette européanisation de la régulation laisse entrevoir une évidente européanisation des contentieux.

La fin annoncée des clauses illisibles de confidentialité

La CNIL s'est livrée à une enquête en ligne minutieuse concernant la documentation (règles de confidentialité et conditions d'utilisation) et les outils de paramétrage (*dashboard* et *chek-up* confidentialité) mis à disposition de l'utilisateur par Google. Elle considère que ces informations ne répondent pas aux objectifs d'accessibilité, de clarté et de compréhension fixés aux articles 12 et 13 du RGPD. L'ergonomie des différents niveaux d'informations, trop éparpillés, est critiquée. En effet, cinq, voire six actions de l'internaute sont nécessaires pour accéder aux informations relatives à la personnalisation des annonces et à la géolocalisation. La CNIL souligne la nature particulièrement imprécise des formulations expliquant les finalités des traitements. Elle regrette que ces finalités n'opèrent aucune distinction entre les données transmises par la personne (nom, coordonnées, etc.), les données générées par son activité (adresse IP, géolocalisation, etc.) et les données déduites à partir de ces deux premières catégories (ses goûts, ses besoins, par exemple). Ainsi, ces imprécisions ne permettent pas véritablement aux internautes de cerner « l'ampleur des traitements et le degré d'intrusion dans leur vie privée qu'ils sont susceptibles d'emporter » (pt 113). La CNIL constate qu'il n'est pas véritablement précisé pour chaque type de traitement, s'il est fondé sur le consentement de la personne ou l'intérêt légitime de la société. Elle considère également que les outils fournis par Google ne permettent pas toujours d'avoir une information préalable complète. Elle souligne la nécessité d'offrir aux utilisateurs une information continue sur le traitement de leurs données sans action positive de leur part. Il en résulte que la CNIL exige des responsables de traitement qu'ils inventent une information spécifique sur la protection des données reposant sur des outils simples d'utilisation. L'internaute doit comprendre rapidement et sans effort comment, pourquoi et par qui chaque catégorie de ses données personnelles est traitée. Cela demande aux acteurs du numérique de repenser leur *business model* d'une façon véritablement plus protectrice des données personnelles.

La nécessaire recherche d'un consentement effectif

La CNIL rappelle que, sans information préalable complète, le consentement de l'utilisateur n'est pas suffisamment caractérisé. Il ne peut être considéré comme spécifique, univoque et éclairé, comme l'exige l'article 4 (11) du RGPD. Elle fustige l'emploi de cases précochées par défaut nécessitant d'ouvrir plusieurs pages d'options pour comprendre sur quoi porte le consentement. Le consentement en bloc des traitements pour des finalités détaillées dans une autre page n'est pas possible. Il est nécessaire de prévoir un consentement pour chaque finalité différente de traitement de façon distincte impliquant un acte positif clair de l'utilisateur. Seule une fonctionnalité permettant à l'utilisateur de consentir de manière mutualisée au traitement de ses données ayant des finalités proches semble être envisageable (pt 160).

La nécessaire approche européenne de la régulation

La lecture de la délibération atteste dans son ensemble de l'importance de la régulation européenne. Ainsi, la CNIL rappelle à de multiples reprises les pouvoirs et missions qu'elle tire désormais aussi du droit européen. C'est le sens des développements sur le caractère proportionné de la sanction de 50 millions d'euros. La CNIL souligne que les dispositions concernées (art. 6, 12 et 13 du RGPD) comportent des obligations essentielles dont la violation est particulièrement grave. Elle constate le caractère continu de ces violations qui perdurent et le fait que le nombre de personnes concernées est particulièrement important (des millions d'utilisateurs selon elle). [...] (t)out au long de sa délibération, la CNIL a pris le soin de constamment citer les lignes directrices européennes pertinentes, telles que celles sur le consentement, la transparence et la désignation de l'autorité cheffe de file. Enfin, comme il l'a été dit, la délibération incite les acteurs à mettre en œuvre des solutions de régulation pour répondre aux exigences de transparence, d'information et de consentement. Sans que le mot soit prononcé, on pense nécessairement à des outils innovants déclinés selon la logique de la protection des données dès la conception ou de la protection des données par défaut.

Document 5 : La loi n° 2018-670 du 30 juillet 2018 relative à la protection du secret des affaires, Matthieu Dhenne, Recueil Dalloz 2018, p. 1817.

[...] 9. On pourra retenir, à la suite de Catala, que « l'information est un message quelconque exprimé dans une forme qui le rend communicable à autrui ». En l'occurrence, seul un secret exprimé dans une forme donnée paraît susceptible de bénéficier d'une protection, tandis que la simple idée devrait en être exclue, ne serait-ce que parce que le droit serait incapable de se saisir d'une réalité indéterminée. Il n'est en outre pas nécessaire que le secret soit absolu en demeurant totalement inconnu d'autrui : il suffit qu'il soit relatif en demeurant uniquement inconnu des personnes du milieu en cause.

10. Le texte français ne pêche pas tant par ses menues variations que par ses insuffisances eu égard aux lacunes de la directive. La fixation de l'objet du droit a pour corollaire la détermination de ses bénéficiaires, ceux-ci dépendant directement des types d'informations protégés. Or, en l'état, ce secret, dit « des affaires », n'est pas exclusif au monde des affaires. Aucun élément de sa définition ne le rattache aux entreprises. N'importe qui pourra dorénavant se prévaloir d'un secret représentant une valeur commerciale. Les célébrités, par exemple, pourront invoquer le nouveau droit face à la violation de leur vie privée. Il est à regretter que le législateur français n'ait pas souhaité apporter de précisions, *a minima* en s'inspirant des considérants de la directive, lesquels désignent explicitement les entreprises et les organismes de recherche non commerciaux en tant que détenteurs du secret. Sans doute, les « affaires » en cause n'appartiennent pas à la sphère sentimentale. Il s'agit d'affaires économiques afférentes au patrimoine et non à la personne. Savatier affirmait déjà en ce sens que « le secret des affaires n'a jamais été tourné vers le sacré, mais vers l'utile : il ne concerne pas la personne, mais le patrimoine ». Ainsi, la notion de secret des affaires ne relève pas du droit des personnes, mais du droit des affaires. Elle n'est dès lors pas endiguée au sein du droit commercial ; au contraire, elle infiltre tous les instruments juridiques intéressant les opérateurs économiques. Le secret concerné peut ainsi relever de tous types d'activités (commerciale, industrielle, artisanale, libérale, etc.). [...] Le texte exige également que le caractère secret de l'information soit la source d'une valeur commerciale.

11. Conformément à l'article 2 de la directive, le nouvel article L. 151-1 du code de commerce prévoit l'exigence d'une valeur commerciale issue du secret. Comme pour l'exigence du secret, une meilleure caractérisation de cette notion de valeur commerciale aurait pu servir une meilleure identification des bénéficiaires du droit. Le considérant 14 de la directive précise le sens de cette notion : « Ces savoir-faire ou informations devraient avoir une valeur commerciale, effective ou potentielle. Ces savoir-faire ou informations devraient être considérés comme ayant une valeur commerciale, par exemple lorsque leur obtention, utilisation ou divulgation illicite est susceptible de porter atteinte aux intérêts de la personne qui en a le contrôle de façon licite en ce qu'elle nuit au potentiel scientifique et technique de cette personne, à ses intérêts économiques ou financiers, à ses positions stratégiques ou à sa capacité concurrentielle. » Seul le caractère effectif ou potentiel de la valeur a finalement été puisé à cette source par le législateur français, à la suite de la préconisation du Conseil d'État. [...]

15. Malgré l'absence d'indications explicites en ce sens dans les textes, la directive invite à considérer que l'ampleur du contrôle soit fonction de la valeur du secret. L'intention de contrôle paraît en outre tout aussi importante que son effectivité, dans la mesure où cette dernière ne suscitera d'interrogation qu'en cas de violation du secret. De fait, il reviendra au juge de déterminer si le détenteur du secret a pris des mesures juridiques et matérielles suffisantes pour s'assurer le contrôle relatif de l'information. D'un point de vue juridique, la confidentialité s'organisera par un accord de confidentialité ou par l'insertion d'une clause de confidentialité dans un contrat donné. Cette dernière pourra s'accompagner utilement d'une clause de non-

exploitation si l'exploitation n'exige pas une divulgation. Il s'agit d'instaurer une obligation de secret pouvant prendre la forme d'une obligation de ne pas divulguer conjuguée à une obligation de secret. [...] Outre cette protection directe du secret, d'autres obligations, y touchant indirectement, sont à envisager : obligations d'exclusivité et de non-concurrence en particulier. D'un point de vue matériel, le détenteur du secret doit mettre en place un certain nombre de mesures destinées à restreindre l'accès réduit au secret : mesures de sécurité physique (contrôle de l'accès aux locaux, de la circulation des visiteurs, etc.), mesures de sécurité informatique (contrôle de l'accès au réseau puis aux données, chiffrement des données sensibles, configuration de pare-feu, etc.), mesures d'organisation (classification des informations, sensibilisation du personnel, etc.). Bien que l'exigence d'une mention expresse du caractère confidentiel ait été expressément rejetée par la Commission des lois du Sénat, une telle mention paraît sans doute préférable, ne serait-ce, encore une fois, que pour signaler l'importance du secret. Ainsi, la protection du secret des affaires interviendra lorsque son détenteur subira une atteinte en dépit de telles mesures de protection raisonnables. [...]

Document 6 : *Protection des données personnelles et responsabilités plurielles*, Noëlle Lenoir, La semaine juridique, Edition générale, N°41, 8 octobre 2018, p. 1825.

[...] Le responsable de traitement doit tenir à jour un registre de ses activités de traitement, configurer ses systèmes d'information pour respecter le *Privacy by design and by default*¹ veiller à la minimisation des données (limitation des catégories de données traitées et de leur durée de conservation en fonction de la finalité du traitement), effectuer les formalités préalables aux transferts vers des pays tiers. C'est à lui qu'incombe également l'appréciation des risques pour les droits et libertés liés à certains de ses traitements et la réalisation d'une analyse d'impact sur ces risques et les moyens de les prévenir. Il est surtout chargé de mettre en œuvre le droit des personnes concernées (droit d'accès, de rectification, d'effacement de limitation, de portabilité, voire d'opposition) et de les informer au préalable du traitement de leurs données conformément à la jurisprudence de la Cour de justices de l'Union européenne. La collecte des données se faisant de plus en plus auprès des intéressés via l'Internet, les entreprises sont amenées à publier sur leurs sites leurs politiques de confidentialité. L'obligation d'information vaut aussi lorsque les données sont collectées indirectement. Par exemple, un candidat à l'emploi doit être informé des références professionnelles le concernant, obtenues auprès d'un tiers. Avant tout, le responsable de traitement doit prendre « toutes précautions utiles, au regard de la nature des données et des risques présentés par le traitement, pour préserver la sécurité des données et, notamment, empêcher qu'elles soient déformées, endommagées ou que des tiers non autorisés y ait accès ». A l'heure des cyberattaques, cette responsabilité expose à des dépenses en forte croissance alors même que la cyber-assurance n'apporte qu'une couverture limitée. Le risque zéro n'existant pas, la sécurité requiert en tout état de cause d'assurer la traçabilité des accès et de la consultation des

fichiers. Seules les personnes habilitées liées par un engagement de confidentialité doivent pouvoir accéder au traitement ; toute consultation devant être consignée. Cet impératif de « journalisation » a été sanctionné avant même l'entrée en vigueur du RGPD. Ainsi, la Cour EDH a condamné en 2008 la Finlande à raison d'un hôpital public dont le système effaçait toute trace d'accès aux données une fois celles-ci archivées. [...]

¹ *Protection des données dès la conception et protection des données par défaut : RGPD, art. 25.*

ÉLÉMENTS INDICATIFS DE TRAITEMENT DU SUJET

Introduction

La vie privée est protégée par les textes en droit international, européen, interne. Seules les personnes physiques peuvent se prévaloir d'une atteinte à la vie privée au sens de l'article 9 du code civil, cependant les personnes morales disposent, notamment, d'un droit à la protection de leur nom, de leur domicile, de leurs correspondances et de leur réputation. Si la protection des informations confidentielles est inhérente à certaines professions assujetties au secret professionnel, la notion de confidentialité s'étend plus généralement au secret des affaires et à la protection des données personnelles.

Actualité : Règlement général sur la protection des données (RGPD) du 25 Mai 2018, Directive européenne du 8 juin 2016 « sur la protection des savoir-faire et des informations commerciales non divulgués (secrets d'affaires) contre l'obtention, l'utilisation et la divulgation illicites », transposition en droit interne par la loi du 30 juillet 2018 relative à « la protection du secret des affaires ».

Définition de la confidentialité : information à caractère secret / discrétion / obligation de non divulgation. La confidentialité est, selon les termes de l'ISO « le fait de s'assurer que l'information n'est accessible qu'à ceux dont l'accès est autorisé ».

Problématique : Si le droit au respect de la confidentialité et à la protection de certaines informations existe, ce droit trouve ses limites dans le devoir d'informer. Il s'agit de concilier respect de la confidentialité et devoir d'information, articuler le droit au secret et le devoir d'information.

I - Le respect de la confidentialité : le droit au secret

- A- La protection des informations confidentielles
- B- La primauté de la confidentialité entre les opérateurs économiques

II – La limitation de la confidentialité : le devoir d'informer

- A- La confidentialité limitée par l'obligation de divulguer l'information
- B- La confidentialité limitée pour sécuriser la vie des affaires

I - Le respect de la confidentialité : le droit au secret

A- La protection des informations confidentielles

a- La protection générale des données personnelles

- RGPD : nouvelle obligation d'assurer la confidentialité des données personnelles.
- Loi du 10 Janvier 1978 : CNIL / Décision CNIL 21 janvier 2019 : décryptage autour de la première condamnation de Google par la CNIL post-RGPD, Olivia Tambou, Dalloz actualités, édition du 30 janvier 2019.
- Protection des données contre les attaques informatiques : Protection des données personnelles et responsabilités plurielles, Noëlle Lenoir, La semaine juridique, Edition générale, N°41, 8 octobre 2018, p. 1825.

LOI n° 2018-133 du 26 février 2018 portant diverses dispositions d'adaptation au droit de l'Union européenne dans le domaine de la sécurité : art. 1.

b- La confidentialité dans les relations spécifiques avec les salariés

- Le devoir de loyauté envers l'employeur : une obligation de discrétion s'impose au salarié, l'article L1227-1 de code du travail punit la révélation d'un secret de fabrication de deux ans d'emprisonnement et de 30 000 euros d'amende.
- La clause de confidentialité : interdit au salarié de divulguer certaines informations qui lui ont été communiquées pendant son travail. Le secret doit être gardé non seulement à l'égard des personnes extérieures à l'entreprise, mais aussi en interne. (Les conditions de validité de la clause de confidentialité).
- La clause de discrétion : Cour de cassation, civile, Chambre sociale, 15 octobre 2014, 13-11.524, Publié au bulletin.
- Prélèvement à la source de l'impôt sur le revenu : Obligation du secret professionnel sur les informations relatives au taux de prélèvement Art. L 288 A du Livre des procédures fiscales.

B- La primauté de la confidentialité entre les opérateurs économiques

a- La confidentialité dans les relations contractuelles

- La confidentialité dans la phase de négociation des contrats (article 1112 – 2 Code civil)
- Le secret professionnel pour certaines professions (sanction pénale art. 226-13 du code pénal).
- La loi sur le secret des affaires 30 juillet 2018 qui réceptionne en droit français la directive européenne de 2016 : Matthieu Dhenne, La loi n° 2018-670 du 30 juillet 2018 relative à la protection du secret des affaires, Recueil Dalloz 2018, p. 1817.

b- La confidentialité nécessaire au fonctionnement de l'entreprise

- La cession des droits sociaux : la confidentialité intervient dès le stade des pourparlers. Les accords de confidentialité : il n'existe aucune disposition légale qui limite le champ d'application d'un accord de confidentialité.
- Possibilité de choisir la non publication des comptes annuels déposés : article L 232-25 Code de commerce
- Protection des marques et des brevets : code de la propriété intellectuelle, INPI, OMPI, ADPIC (OMC)
- Entreprise en difficulté : article L. 611-15 du Code de commerce.

Transition : La confidentialité peut être inconciliable avec les impératifs de protection, de sécurité, de justice qui peuvent dans certaines situations justifier la divulgation d'informations. Article 10 Convention de sauvegarde des droits de l'homme.

II – La limitation de la confidentialité : le devoir d'informer

A- La confidentialité limitée par l'obligation de divulguer l'information

a- Le devoir général d'information

- Liberté d'expression, protection de l'intérêt général, protection de l'intérêt légitime : article L151-8 code de commerce

- Secret des affaires non opposable (droit à l'information exercé par les salariés ou représentants, divulgation du secret des affaires exercice dans le cadre de l'exercice légitime de leur fonction) : article L151-9 code de commerce.
- Protection contre l'espionnage industriel et la contrefaçon : article L 335-2 code de la propriété intellectuelle
- Devoir d'information dans la phase de négociation : article 1112-1 Code civil

b- Le devoir d'alerte

- Protection des lanceurs d'alertes : loi n°2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et la modernisation de la vie économique : création d'un régime général pour la protection des lanceurs d'alerte. Procédure : il doit exister un danger grave et imminent. Possibilité de signalement en interne, d'alerte de l'autorité compétente ou encore publiquement.
- Régimes spéciaux d'alerte en droit du travail : faire face aux infractions aux règles d'hygiène et sécurité, et aux menaces ou préjudices graves. Depuis le 1^{er} janvier 2018 : entreprise d'au moins 50 salariés, il existe une procédure de recueil des signalements émanant des membres du personnel.

B- La confidentialité limitée pour sécuriser la vie des affaires

a- L'obligation de transparence

- La publication des comptes : rassurer sur la stabilité financière
- Les marchés publics : décret n° 2016-360 du 25 mars 2016 relatif aux marchés publics - Article 31 à 37 (publicité préalable), accord sur les marchés publics (OMC) AMP révisé 6 avril 2014 axé sur la transparence, la fourniture de renseignements et de documents.

b- La protection des marchés

- Autorité des marchés financiers (créée en 2003) : contrôle et sanctions
REGLEMENT (UE) NO 596/2014 DU PARLEMENT EUROPEEN ET DU CONSEIL DU 16 AVRIL 2014 sur les abus de marché. (Délit d'initiés).
- Sanction des ententes et des abus de positions dominantes : contrôle des pratiques anticoncurrentielles par l'Autorité de la concurrence (Article L420-2 Code de commerce).
- La prévention de la criminalité financière : des normes internationales permettent de lutter contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme, notamment le groupe d'action financière (GAFI).

Deuxième épreuve : épreuve de cas pratique dans la spécialité correspondant à l'option choisie par le candidat

Durée de la préparation : 4 heures

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

Coefficient 1.

OPTION A – Administration et ressources humaines

SUJETS PROPOSÉS

- Structuration de la fonction RH d'une petite entreprise en croissance et innovation
- Mécénat de compétences
- GRH à temps partagé
- Gestion des expatriations

Nota : un exemple de sujet (avec des indications de traitement) est fourni infra.

STATISTIQUES

Nombre de candidats	39
Moyenne sur 20	8,49
Écart-type	6,49
Note la plus élevée	17
Note la plus faible	2

COMMENTAIRES SUR LE TRAITEMENT DES SUJETS PAR LES CANDIDATS

Le principal problème relevé cette année est celui du traitement de la problématique, souvent approximatif. Il convient de ne pas « tordre » le sujet pour le faire rentrer dans des domaines maîtrisés par les candidats mais qui sont hors-sujet. Il convient également d'exploiter la totalité du sujet en prenant soin d'intégrer les annexes dans sa réflexion.

En ce qui concerne la durée des présentations, les bonnes analyses sont généralement d'une durée de 30 à 35 minutes. Il n'est pas nécessaire de vouloir à tout prix tenir 40 minutes et de faire du remplissage pour cela.

Il faut éviter d'avoir recourt à des diaporamas déjà préparés que la personne candidate n'est pas capable d'expliquer en détail et qui ne sont que très peu en rapport avec le sujet proposé.

Attention aux théories mal maîtrisées : les auteurs et leur pensée doivent venir étayer et appuyer les raisonnements. Il ne s'agit pas les citer hors propos dans le but de faire un étalage de connaissances. Il ne faut pas non plus hésiter à avouer son ignorance d'une référence théorique lors de la séance de questions, ce qui peut arriver à tout le monde, plutôt que de tenter de faire illusion.

En ce qui concerne les préconisations, il faut qu'elles soient réalistes et adaptées au cas étudié. Il ne s'agit pas de faire un inventaire catalogue de toutes les pratiques de gestion des ressources humaines possibles, mais d'identifier celles qui sont pertinentes pour le cas traité. Il est possible de proposer des solutions innovantes ou originales, pourvu que l'on soit capable de les défendre.

CONSEILS AUX CANDIDATS

Les attentes du jury étant constantes d'une année à l'autre, nous reprenons ici les conseils aux candidats déjà formulés par le passé.

En introduction, il peut être opportun de présenter un diagnostic du cas proposé (spécificités du contexte économique ou de l'organisation, chiffres clé, etc.). Il doit amener la personne candidate à présenter le contexte d'étude et à aboutir à une problématique ciblée et argumentée. Il s'agit d'identifier et de formuler le ou les problèmes à résoudre par l'organisation et non pas simplement de décrire la situation.

L'exposé doit ensuite s'articuler autour d'un plan structuré comportant des références théoriques et des exemples d'entreprises. Il est de nouveau rappelé qu'il vaut mieux citer moins d'auteurs pour permettre un approfondissement de leurs théories en les reliant davantage à la thématique induite par le cas. Il est nécessaire d'argumenter le choix d'un auteur ou d'une théorie en montrant en quoi il est pertinent de la mobiliser. Les candidats peuvent utilement se référer aux indications bibliographiques présentées dans la partie du présent rapport relative à l'épreuve d'admissibilité.

Les bonnes prestations s'organisent autour d'un diagnostic rapide, puis d'un ou plusieurs axes de réflexion, soutenus par des aspects théoriques d'une part, des références à des pratiques actuelles des organisations d'autre part, et enfin des propositions concrètes d'outils répondant à la problématique du cas. Les solutions préconisées doivent être clairement explicitées en termes de coûts, délais, horizon temporel (opérationnel, tactique, stratégique), en tenant compte des salariés et parties prenantes de l'organisation concernés par le cas.

EXEMPLE DE SUJET ET ÉLÉMENTS INDICATIFS DE TRAITEMENT DU SUJET

Créée il y a plus de 100 ans, Cosmétix, entreprise française cotée en Bourse depuis 1963, est "leader mondial de la beauté". Organisée par circuits de distribution, Cosmétix dispose de quatre divisions opérationnelles : les produits professionnels, les produits grand public, les produits de luxe et la cosmétique active.

Proposant plus de 34 marques, ses opérations se réalisent autour de 41 sites de production. Ces 20 centres de recherche répartis au sein de six pôles régionaux (Etats-Unis, Japon, Chine, Brésil, Inde, Afrique du Sud) lui ont permis de déposer près de 500 brevets en 2017.

Au 31 décembre 2017, son chiffre d'affaires était égal à 26,02 milliards d'euros (+ 4,7 % par rapport à 2016) et son résultat d'exploitation de 4,68 milliards d'euros (+ 3 %).

La répartition du CA par zone géographique est la suivante : 31,2 % pour l'Europe de l'Ouest, 28,3 % pour l'Amérique du Nord et 28,6 % pour l'Asie Pacifique. Celle par métier est la suivante : 29,3 % pour Soins de la peau, 27,9 % pour le Maquillage et 17,5 % pour le Soin du cheveu.

Quatre valeurs principales se situent au cœur de la stratégie de Cosmétix : Intégrité, Respect, Transparence et Courage.

Par ailleurs, elle compte un effectif de plus de 82 000 collaborateurs, réparti dans 150 pays. Sa politique de Relations Humaines s'articule autour de deux axes principaux : la volonté de recruter et de développer les talents et futurs pilotes du Groupe, avec des parcours très personnalisés ; la volonté de construire un collectif puissant, avec un environnement inclusif, collaboratif, protecteur et une culture entrepreneuriale forte. Dans un contexte où les mutations du travail sont constantes, où la situation économique est volatile, incertaine et complexe, sous l'impulsion du digital, la direction des Ressources Humaines a un véritable rôle d'agent de changement.

En votre qualité de responsable Ressources Humaines,

1°) Vous analyserez tous les enjeux et risques, managériaux et RH, tant pour l'entreprise Cosmétix que pour ses salariés expatriés ;

2°) Vous devez présenter une stratégie à votre Directeur des Ressources Humaines en vue de développer une politique d'expatriation au sein de Cosmétix.

Annexe 1 - Extrait "Un aller-retour gagnant" Liaisons Sociales, n°191, p. 45-48, avril 2018

"E.A. est vice-présidente RH chez Cosmétix au Canada. Elle habite Montréal depuis 3 ans et fait partie du groupe depuis 14 ans. Partir travailler à l'étranger a été une opportunité professionnelle qu'elle a saisie après avoir tenu un conseil de famille : "Si je partais, c'était accompagnée de mon mari et de mes deux jeunes filles. Il fallait donc que tout le monde soit d'accord pour l'aventure. Surtout mon mari car c'est lui qui devait quitter son emploi et repartir de zéro au Canada". Avant de partir, E. A. encadrait 4 personnes et gérait la politique RH de 300 personnes. En traversant l'Atlantique, l'équipe est passée à 20 personnes et le nombre de salariés suivis à 1000. "Tout à coup, les responsabilités ne sont plus les mêmes Je n'aurai pas pu les avoir en restant en France !" Quand je suis arrivée, ma mission était de reprendre la tête de l'équipe RH de la filiale Canada. Je supervise tous les aspects de la filiale : la formation, le recrutement... Développer les talents locaux fait également partie de ma feuille de route". De fait, le salarié arrive avec une grande connaissance de l'entreprise, des outils, des méthodes, la culture et les valeurs qui lui ont été prodiguées au siège. C'est une personne qui va contribuer à moderniser la filiale et va faire en sorte que les équipes locales s'approprient les nouveautés. L'expatrié va insuffler la stratégie du groupe. Mais il va aussi beaucoup apprendre... "Je vais apporter des choses mais je vais aussi beaucoup recevoir de la part des talents locaux. Travailler avec des cultures différentes (une dizaine de nationalités se côtoient dans les réunions au Canada) est une formidable apprentissage. Les voies de communication ne sont pas les mêmes. Cette expérience me fera revenir plus forte pour mes prochains challenges"...

..."Nous cherchons une politique d'expatriation légitime. Nous souhaitons que les mouvements d'expatriation répondent à une ambition RH. Pour asseoir la stratégie d'expatriation, il faut se demander si cela va apporter quelque chose à l'intéressé (e), si nous allons lui offrir la possibilité de devenir un leader en le confrontant à des mondes différents et acquérir une compétence internationale. Très concrètement, pour l'expatrié, il s'agit d'une opportunité de carrière"...

..."Les "bienfaits" de l'expérience ne sont pas à sens unique, loin s'en faut. L'expatriation apporte également de la valeur ajoutée à l'entreprise. Pour E. S. chez T. Argentine, "beaucoup de nationaux travaillent dans nos filiales. Mon rôle est d'uniformiser les manières de travailler. Il faut respecter le standard de T. Nous avons une approche et une gestion des risques qui sont partagées par tous les collaborateurs. De plus, T. est garant d'une éthique, d'une déontologie. Se passer d'expatriés, à long terme, serait risqué. On ne fait pas tourner une entreprise d'un pays avec des équipes uniquement locales. Tôt ou tard, l'intérêt de l'entreprise passerait au second plan. Il faut des expatriés pour "garder le contrôle"."

..."Quant au choix du candidat à l'expatriation, rien n'est laissé au hasard. "Son talent et son potentiel sont tout d'abord identifiés. Il n'y a pas de test formel mais plutôt des discussions informelles au sein de RH" ajoute P. H. "Sa capacité à intégrer la culture du pays est analysée. Quelqu'un qui refuserait d'apprendre la langue du pays se mettrait en difficulté." Autrement dit,

ce serait rédhibitoire. Les expatriés doivent maîtriser la langue de leur pays d'accueil. C'est une condition d'intégration et d'efficacité. C'est dans le contrat signé entre Cosmétix et le salarié."...

..."Une expatriation réussie se prépare. Plus elle l'est en amont, mieux se déroule l'expérience... Pour A. C., "le succès d'une expatriation se joue à la préparation. Elle est fondamentale. Il faut que l'entreprise laisse aux collaborateurs le temps de s'organiser. Une mutation le 15 août pour une prise de poste le 1^{er} septembre ne peut pas être vécue sereinement. Nous conseillons aussi au responsable mobilité du groupe de ne pas survendre l'expérience. Inutile de préparer des cartes postales ni de vanter le soleil de la destination. A partir du moment où le salarié est d'accord, il n'y a pas besoin d'en rajouter. En cas d'attentes trop fortes de la part de l'expatrié, la désillusion peut être au rendez-vous."...

Annexe 2 : Extrait "Un retour plus compliqué que le départ" Liaisons Sociales, n°191, p. 49-50, avril 2018

..."Je savais que l'expérience avait une fin. J'avais signé pour trois ans. Je suis partie de France en connaissance de cause. J'y étais préparée". Pour gravir les échelons et devenir top manager au sein du prestigieux groupe qui l'emploie, il faut partir... et revenir. "car sinon, on reste trop longtemps loin des yeux et, par conséquent, loin du cœur de ceux qui dirigent. Au bout de 3 ou 4 ans, le réseau que vous aviez en France se délite et il devient plus difficile de conserver des appuis utiles au sein du siège". Un responsable RH explique : "Trois ou quatre ans, cinq au maximum, est une bonne durée. Et elle n'est pas propre à l'expatriation. Elle est commune à toute politique de mobilité"...

...Et pourtant, à son retour, l'expatrié peut se sentir déraciné. "Le décalage peut être grand. Et l'envie de repartir aussi" confie un expatrié qui a retrouvé le moral."... Selon A.C. d'Expat Communication, une structure qui accompagne les entreprises dans la gestion des missions d'expatriation, ..."lorsqu'une expatriation se passe mal ou qu'il y a un retour prématuré, c'est parce que le conjoint va mal. Nous avons réalisé une étude auprès de 3000 personnes : il n'y a pas plus de divorces au sein des couples expatriés qu'au sein des couples en France. 90 % des personnes interrogées disent même que cela les a rapprochés" Mais une fois à l'étranger, si le conjoint de l'expatrié ne trouve pas de travail, il peut très mal le vivre."...

..."Or, un salarié expatrié qui souhaite revenir avant le terme de sa mission coûte cher, très cher : rapatriement de toute la famille, nouveau déménagement, mission à l'étranger non aboutie, obligation de trouver un nouvel remplaçant..."

..."Dernier exemple de retour compliqué, le cas d'un collaborateur qui, au fil des expatriations, a pris une telle ampleur que sa hiérarchie n'a pas de poste à sa mesure. C'est un peu l'histoire de P. d'H... "Le DRH m'a dit qu'il ne savait pas où il allait me mettre. En général, c'est qu'il y a un problème. En outre, je n'étais pas très motivé non plus pour reprendre du service. Mon salaire était élevé. Il n'y avait pas de poste pour moi". P. d'H. a fini par quitter le groupe pour monter sa propre affaire et coule aujourd'hui des jours heureux en Ukraine".

Annexe 3 – "Dans la préparation d'une expatriation, le groupe de cosmétiques place le bien-être du conjoint au centre des préoccupations. Enjeu : la réussite de la mission" F. Vairet, *Les Echos* avril 2018

Avec 1.040 expatriés, Cosmétix fait partie de ces groupes mondiaux au sein desquels les expatriations jouent un rôle clef dans la gestion des ressources humaines. Naturellement, tout est mis en œuvre pour que ces investissements soient couronnés de succès. Mais parfois, l'expérience est plus compliquée qu'anticipé. S'agit-il d'un problème de casting ou bien d'une inadaptation au pays d'accueil ? Après analyse des causes, le groupe de cosmétique en a conclu que la question du conjoint était minorée alors qu'elle pèse de tout son poids dans l'échec d'une expatriation. C'est même son principal facteur. Face à ce constat, Cosmétix a mis en place une politique pour garantir le bien-être du conjoint du salarié expatrié, à la fois sur le plan personnel et professionnel, partant du principe qu'*"une expatriation réussie, c'est toute la famille qui est heureuse"*.

Des mesures spécifiques

"Très tôt, nous amorçons la réflexion sur la place de la famille dans les projets d'expatriation", confie S. M., responsable de la mobilité internationale chez Cosmétix. Le conjoint fait partie du voyage de reconnaissance que l'entreprise organise pour que le couple puisse valider le choix du pays de destination. Il se voit proposer de suivre un séminaire interculturel de un ou deux jours pour lui donner les clefs de compréhension du contexte du pays et des façons d'interagir. Il bénéficie également de 150 heures de cours linguistiques -soit le même volume horaire que pour le collaborateur expatrié. De l'aveu de S. M., ces services ont pour but de décharger le sac à dos du collaborateur, déjà préoccupé par son propre changement de poste.

L'enjeu est aussi de répondre aux aspirations professionnelles du conjoint, qui met souvent entre parenthèses sa carrière. Cosmétix est membre de l'association IDCN, -pour International Dual Career Network- réunissant de nombreuses entreprises qui partagent le même constat : les conjoints d'expatriés sont souvent des profils qualifiés inutilement mis en veille. *"L'enjeu de ce regroupement est de créer un vivier de talents internationaux dans chaque pays dans lequel les entreprises peuvent venir recruter, explique S. M. Cependant, tous les conjoints ne tiennent pas forcément à retravailler, certains veulent simplement garder un réseau professionnel."* Ainsi, toutes les formes d'activités sont explorées. Cosmétix a par exemple noué un partenariat avec France Bénévolat pour aider les conjoints de collaborateurs étrangers -qui s'expatrient en France- à retrouver une activité associative.

Ne pas décrocher professionnellement

Autre initiative : le groupe mondial de cosmétiques s'apprête à signer dans les prochaines semaines la convention Cindex, emboîtant le pas à plusieurs grands groupes dont Air France, EDF, Orange ou encore Société Générale. Cette convention offre des dispositions très avantageuses. En effet, si les deux employeurs du couple sont signataires de cette convention, le conjoint suiveur

peut bénéficier d'une suspension de son contrat de travail et de son ancienneté jusqu'à son retour en France. Cela lui ouvre le droit à un congé sabbatique de cinq ans maximum durant lequel il peut exercer une activité rémunérée dans le pays d'expatriation, tout en ne renonçant pas à son poste en France. L'expatriation n'est plus alors vue comme un sacrifice mais comme une parenthèse professionnelle, voire un tremplin.

Le groupe a constaté que la décision de s'expatrier à deux -et par conséquent de fragiliser la carrière d'un des membres du couple- peut être plus difficile à prendre pour une femme que pour un homme. Toutes ces dispositions visent donc à alléger la charge de stress pour ces expatriés qui sont, chez Cosmétix, à 42 % des femmes. Un chiffre 20 points supérieurs à la moyenne mondiale.

Annexe 4 - PAROLES D'EXPAT – Entretien avec C. L. de l'entreprise T. – M-S. Rampsacher – Les Echos, août 2016

Aviez-vous minutieusement préparé votre départ ?

A l'époque, mon réseau social était organisé autour du téléphone, du guide du routard et du Lonely Planet. J'avais donc lu et pris des contacts auprès d'amis ou de connaissances pour connaître le niveau de vie, identifier les quartiers où s'installer, trouver les bons plans logement. Pour Tunis, l'identification des contacts s'est faite sur le même principe mais via les réseaux sociaux. J'ai toutefois bénéficié de deux journées de formation : l'une sur le travail dans le monde arabe et l'autre sur la sécurité dans les pays à risques. Je recommande vivement cette formation à tous ceux qui prévoient de partir "au feu". Avec les RH, nous avons revu, de visu ou par téléphone, avant ou après acceptation du poste, les conditions de mon contrat.

L'entreprise de l'époque fut-elle à la hauteur ?

Que ce soit en contrat local quand vous venez de l'étranger ou en contrat d'expatriation, il y a en mode départ, la phase "d'habillage de la mariée" pendant laquelle on essaie de vous simplifier le départ. En mode retour, c'est différent, vous êtes plus ou moins attendu, préparé, prêt. A l'aller comme au retour, les checklists sont longues et tout le support que vous pouvez recevoir pour faciliter le déménagement, le logement, l'administratif, les "do and don't" sont très appréciés. Avec le temps, on efface ce temps passé en résidence hôtelière, sans son conteneur, avec les restes dépareillés d'une décennie d'expatriés. Sur le coup, en revanche, c'est pénible, surtout quand vous êtes une femme expat et non pas d'expat.

Avec le recul qu'aviez-vous omis d'anticiper ?

En premier, j'ai oublié d'équilibrer ma vie personnelle avec ma vie professionnelle. Vous avez tant à apprendre dans un temps limité sur un poste où vous devez faire vos preuves que finalement vous travaillez 75h par semaine. En second, j'ai sous-estimé l'impact de l'éloignement sur mon cercle amical ou familial et de façon plus générale sur mon réseau. En troisième, l'apprentissage des codes de cultures différentes fait muter une partie de votre ADN, ce qui est déstabilisant pour tous ceux qui cherchent en vous des repères nationaux forts. Enfin, contrairement au contrat

local, l'expatriation peut vous mettre en situation d'aliénation et il est très facile pour certains d'en abuser en transférant sur vous des objectifs inatteignables ou en jouant la montre.

L'expatriation est-elle une transposition de sa vie d'avant ?

C'est une étape remarquable, l'opportunité de s'enrichir d'une culture différente et d'y faire de courtes mais belles rencontres. C'est un peu comme un jardin japonais avec ses pierres cachées et ses dessins qu'il faut décrypter.

Le blues est-il inhérent à cette forme d'exil ?

Il y a effectivement des expatriations plus difficiles à vivre : privations de liberté pour des raisons sécuritaires, menaces physiques, températures extrêmes etc. Pour réussir sa mission, je pense qu'il faut commencer par s'intégrer auprès de son responsable. Bien souvent, vous le découvrez sur place et sa feuille de route peut être complètement divergente de celle attendue. L'atteinte des objectifs n'est pas toujours suffisante, et dans de rares cas, même pas nécessaire : l'important est d'avoir obtenu sa confiance car si vous n'avez pas cette confiance, fuyez, votre expatriation va tourner au cauchemar ! Ensuite, dans cet ordre non spontané, vient l'intégration avec ses équipes surtout dans un environnement avec peu d'expatriés (entre 1% et 5%). Enfin, je recommande de communiquer sur les résultats et de maintenir le soutien de ses réseaux. Travailler son réseau d'origine quand on est à l'étranger requiert sélection (dans son temps), efficacité (dans ses messages) et diplomatie pour ne pas générer de frustrations. Travailler son réseau local requiert disponibilité et souplesse, ainsi que d'autres qualités propres à chaque pays (de l'éthique dans des pays corrompus, des enfants scolarisés dans les pays où les réseaux professionnels et familiaux se mélangent, du sport dans les pays où c'est la seule activité possible etc.).

Le piège n'est-il pas de vivre en autarcie, à l'intérieur d'une communauté d'expatriés sans nouer d'authentiques relations sur place ?

Le communautarisme est effectivement plus la règle que l'exception dans de nombreuses cultures qui n'interagissent pas avec leur environnement ou bien dont l'interaction est limitée au minimum vital. Il y a à cela plusieurs raisons : le décalage culturel, coutumier, culinaire, hiérarchique, salarial (de moins en moins), temporel. Par exemple, dans certaines cultures, cela prend du temps de nouer des relations, et votre temps d'expatriation n'est parfois pas suffisant. Je me souviens d'un échange sur une invitation à dîner déclinée au motif que : « cela ne fait pas deux ans que l'on se connaît ! ». Il y a aussi les communautés professionnelles très fortes et dynamiques qui s'auto-suffisent (ambassades, lycées, institutions internationales, gros chantier, et certaines entreprises à forte culture interne).

Est-ce en définitive une bonne opération "financière" ?

Des destinations génèrent des contrats plus ou moins avantageux selon notamment le taux d'impôt local, le coût de la vie, ce que couvre la prime d'expatriation par rapport à sa situation personnelle au moment du départ (assurance maladie, retraite, écoles, logement etc.). Dans tous

les cas, je dirais que c'est magnifique d'être expatrié en France et qu'à poste égal, des rémunérations en filiale peuvent être bien plus importantes que celles du siège français.

La valeur travail est-elle différente outre France ?

La valeur travail est en France à l'image de son marché (peu liquide, peu de volume, orienté à l'offre, contraint), bref peu attractive et de moins en moins signifiante. En juin, j'arrivais d'un long mois de mission et dans la passerelle de débarquement, la douzaine d'employés d'entretien était affalée au sol à tel point que je me suis cru dans un scénario d'alerte bactériologique. Imaginez la différence avec tous les pays où le port de l'uniforme est une fierté. Imaginez que chez nos voisins outre-alpins, on se quitte avec un "bon travail /buon lavoro !". En Chine, on pense à toutes les façons de rentabiliser chaque minute tout comme aux Etats-Unis, où 50% de sa paie est souvent variabilisée. En Espagne, au Mexique et en Argentine, le sentiment de fierté vis-à-vis de son travail, de son entreprise et de soi sont particulièrement forts. Aux Philippines, au Vietnam ainsi que dans la quinzaine de pays africains que je connais, la fraternité est très présente dans les relations de travail. En Tunisie, l'enthousiasme est communicatif. En Suisse comme en Allemagne et en Autriche, la confiance et le respect sont les clefs du contrat de travail. En France, on demeure publiquement dans une relation de subordination (voire dans sa forme désespérée, de lutte) alors que dans de nombreux pays, il s'agit d'une collaboration, d'une mise à disposition de compétences, d'un partenariat où les deux parties ont tout à gagner ensemble.

Le management interculturel existe-t-il ?

Dans mon équipe actuelle, nous comptons plus de vingt nationalités. La culture de l'entreprise avec ses valeurs, ses objectifs, ses outils et ses méthodes est celle qui prend le dessus sur les nationalités et sur les langues ! Dans le reste du monde, toutes les filiales financent des cours de français et d'anglais et offrent des programmes de formation professionnelle d'un niveau international.

Incontestablement, le CV s'enrichit mais les compétences acquises sont-elles forcément monnayables dans un autre pays ?

Oui, le lieu d'acquisition des compétences est de moins en moins important. La signature de votre employeur, de votre titre, de vos réalisations et de votre réseau prévalent. Les expatriations donnent aussi, sous réserve de visa, l'occasion aux conjoints de réaliser un travail complètement différent du précédent, ce qui est souvent une expérience révélatrice.

Annexe 5 – "Qui tire profit des expatriations ?" de J. Vignal, E. Oiry et A. Mendez – *Personnel*, n°581, p. 32-33, septembre 2017

"Nos travaux montrent que les expatriés constituent une population hétérogène faisant l'objet d'une gestion segmentée. Il n'existe donc pas d'"expatrié type". En effet, selon leur niveau dans la hiérarchie (top management, cadre ou technicien), le motif pour lequel ils ont été envoyés à l'international (diriger une nouvelle filiale, combler des compétences manquantes localement, acquérir une expérience internationale) ou encore leur potentiel (haut ou "normal"), les expatriés sont gérés très différemment.

En nous appuyant sur les travaux de Cappellen et Janssens (2010) et Barley (1989), nos recherches montrent que les entreprises présentes à l'international développent quatre scripts de carrière des expatriés : le script du dirigeant, du haut potentiel, du missionnaire et de l'aventurier... Ce premier résultat montre donc que le contexte organisationnel (politiques, acteurs et dispositifs de gestion) joue un rôle important dans l'effet que l'expatriation a sur la carrière d'un salarié.

... Ensuite, nos recherches montrent que le rôle joué par l'expatrié dans la gestion de sa carrière dépend largement du rôle que consent à assumer son organisation dans la gestion de son expatriation/carrière. Ainsi face à une organisation fortement investie dans la gestion de leur carrière, les expatriés peuvent se concentrer sur leur travail et ne pas s'inquiéter de l'évolution de leur carrière suite à une mobilité internationale. A l'inverse, les expatriés faisant l'objet d'une gestion essentiellement administrative doivent, pour compenser le manque l'implication de leur organisation, faire preuve d'une plus grande proactivité quant à la gestion de leur carrière. Ainsi, à travers ces scripts organisationnels de carrière, l'entreprise attend de ses expatriés qu'ils "jouent" un "rôle"/une "partition". Les effets de l'expatriation sur la carrière dépendent donc aussi de comment chaque expatrié parvient à jouer, transformer voire sortir de ce "rôle". Ces deux principaux résultats nous autorisent à formuler deux recommandations.

Nos résultats invitent les salariés à décrypter la logique de leur expatriation. Toutes les expatriations ne sont pas pensées par les organisations comme un tremplin pour la carrière. Beaucoup de difficultés au retour d'expatriation sont liées à un décalage dans les attentes. Une entreprise qui envoie un salarié à l'international pour combler un manque de compétences en local sait souvent dès le départ que cette expatriation ne "boostera" pas la carrière de ce salarié. Si le salarié se construit une attente de ce type, il va ressentir au retour une forte frustration et décidera de quitter l'entreprise. Le service RH a donc tout intérêt à lui annoncer dès le départ ce qu'il en est : les attentes construites seront plus réalistes et l'expatrié comme l'entreprise ont plus de chances d'en sortir gagnants.

Nos résultats encouragent aussi les salariés à développer une carrière "intelligente" (Arthur, Claman et DeFillippi, 1995) et les DRH à les soutenir dans cette perspective. Développer une "carrière intelligente" signifie se comporter comme un "capitaliste de carrière" (Inkson et Arthur, 2001) et donc s'appuyer sur les six compétences de carrière que sont le "*knowing how*" (savoirs et

savoir-faire), le "*knowing why*" (intérêts, motivations et valeurs de la personne), le "*knowing whom*" (connaissances et réseaux de la personne), le "*knowing what*" (identification des "profils souhaités"), le "*knowing when*" (identification des "moments clés"), le "*knowing where*" (identification des "lieux privilégiés"). Par exemple, s'agissant du "*knowing where*", identifier quels sont les pays ou sites stratégiques pour l'entreprise peut d'avérer une stratégie utile si l'expatrié souhaite que sa mobilité internationale soit profitable à sa carrière et si l'entreprise souhaite que la frustration ne pousse pas ses salariés à la quitter."

Tableau : les quatre scripts organisationnels de carrière des expatrié – source *Personnel*, p. 34

<p>Script dirigeant</p>	<p>Regroupe les expatriés faisant l'objet d'une gestion centralisée au niveau <i>corporate</i></p> <p>Cette gestion, impliquant de nombreux acteurs et dispositifs, se justifie par une volonté de ne pas perdre des salariés occupant des fonctions/postes élevés dans l'organisation et par la difficulté de les replacer compte tenue de la rareté de tels postes</p>
<p>Script haut potentiel</p>	<p>Regroupe les expatriés pour lesquels la mobilité internationale a un objectif de développement de carrière.</p> <p>Ces salariés font l'objet d'un suivi particulièrement poussé avec l'application de dispositifs de gestion spécifiques : <i>people review</i>, parrainage, organigramme de remplacement, etc...</p> <p>Cette gestion se justifie par le potentiel de ces salariés et par la forte orientation internationale de leur entreprise qui fait de l'expatriation un "passage obligé pour faire carrière"</p>
<p>Script missionnaire</p>	<p>Regroupe les expatriés envoyés à l'international pour une mission spécifique et "assurés" par leur manager d'origine de retrouver à leur retour leur poste de départ (ou un poste similaire dans leur équipe d'origine).</p> <p>Durant leur mobilité internationale, les expatriés restent en contact étroit avec leur manager d'origine, qui en échange de la réalisation de leur mission à l'international, leur assure la pérennité de leur point de chute.</p> <p>Cette gestion est justifiée par le fait que certaines expatriations sont davantage un moyen de transférer des compétences que d'en déployer de nouvelles.</p>
<p>Script aventurier</p>	<p>Regroupe les expatriés pour lesquels leur mobilité internationale répond avant tout à un besoin organisationnel.</p> <p>La gestion de l'expatriation de ces salariés est essentiellement administrative et logistique. Ainsi, la réaffectation de ces salariés dépend grandement des opportunités disponibles au moment de leur retour.</p> <p>Cette gestion est justifiée, par les entreprises, par leur difficulté à prévoir les changements organisationnels auxquels elles seront confrontées et leurs incidences sur la carrière de leurs salariés.</p>

ÉLÉMENTS INDICATIFS DE TRAITEMENT DU SUJET

Définition de l'expatriation : c'est une mobilité internationale temporaire intra-entreprise d'une personne salariée vers une filiale à l'étranger pour une durée limitée dans le temps

Motivations de l'entreprise de s'internationaliser et donc de mettre en œuvre une politique d'expatriation:

- La recherche de nouveaux relais de croissance en investissant dans un ou plusieurs pays afin d'obtenir de nouveaux marchés et de bénéfices pour l'entreprise.
- La répartition des risques entre les pays. Ainsi les conflits, la santé économique, les catastrophes naturelles, etc. sont des risques qui peuvent être dilués si l'entreprise est présente dans plusieurs pays.
- La réponse à la globalisation des marchés. L'entreprise, dans une logique de satisfaction client, se rapproche géographiquement. Cela peut également être pour pallier la présence de concurrents locaux ou au contraire investir avant la concurrence.
- Le renforcement de la compétitivité de l'entreprise. L'innovation, la recherche de gains de productivité, la maîtrise des coûts, etc. sont autant de raisons qui conduisent l'entreprise à s'internationaliser.
- L'accès à des environnements réglementaires et institutionnels plus favorables. Un droit du travail moins strict, incitations financières, charges allégées, etc. peuvent conduire les entreprises à s'installer dans d'autres pays. (Barabel et Meier, 2014).

Principaux recours évoqués (Cerdin, 2004 ; Barabel et Meier, 2014) sont

- Le besoin spécifique de personnel : il s'agit d'envoyer une personne expatriée pour pallier le manque de compétences locales. L'expatrié doit alors transférer ses compétences au personnel de la filiale (méthode de production, de montage, etc.). Il s'agit donc de compétences techniques.
- Le développement des compétences des managers : l'expatriation se justifie dans le cadre d'un parcours promotionnel où le passage à l'international est une condition requise pour passer à l'échelon supérieur.
- Dans certaines entreprises, plusieurs expatriations sont nécessaires pour accéder à des postes à responsabilité. L'expérience internationale est alors un moyen de développer mais aussi tester les salariés. L'expatriation s'inscrit dans un parcours de carrière et rejoint l'approche de carrière selon les marchés internes. Bien souvent, les collaborateurs choisis pour ces missions sont détectés comme « hauts potentiels ».
- Le développement organisationnel : il s'agit de contrôler les opérations à l'étranger et d'instaurer une gouvernance « groupe ». Ici l'expatriation se « *justifie donc pour des raisons de contrôle et de coordination* » (Cerdin, 2000). La personne expatriée a pour mission de faire appliquer les règles, la stratégie du groupe, harmoniser les pratiques de *reporting*, etc.
- La diffusion de valeurs communes : dans ce cadre, la personne expatriée a un rôle d'ambassadeur et a pour mission de diffuser les valeurs, la culture issues du siège ou de la maison mère afin que les locaux adoptent la politique portée par le siège.

Motivations du salarié à l'égard d'une expatriation

- Comprendre ses prédispositions et ses valeurs en matière de carrière

Chaque personne salariée possède une ancre de carrière « *Une ancre de carrière correspond à ce que l'individu considère le plus important et non négociable dans sa carrière. Elle guide et contraint toutes les décisions majeures de la carrière.* » Cerdin, 2000.

Le concept d'ancre de carrière est issu des travaux de Schein (1978). Selon Schein (1978), l'individu, en fonction des paramètres individuels, de sa vie familiale et professionnelle, va mettre en évidence ses

capacités, ses valeurs et ses motivations. Cet ensemble va faire émerger une ancre et ainsi réduire ses choix notamment en termes de carrière dans le cas où l'expatriation représente un choix de carrière.

Schein met en évidence huit ancres de carrière : la compétence technique / fonctionnelle ; la compétence manager général / gestion ; la sécurité / stabilité ; la créativité entrepreneuriale ; l'autonomie / indépendance ; le dévouement à une cause ; le défi pur ; le style de vie / qualité de vie.

Certaines ancres sont plus favorables à l'expatriation telles que les ancres « défi pur » et « autonomie / indépendance ». Cerdin (2002) identifie même une nouvelle ancre : l'ancre « international ». L'ancre « sécurité/stabilité » est en revanche moins favorable à l'expatriation.

Une enquête menée par Cerdin (2002) auprès de 293 cadres expatriés identifie cinq ancres de carrière spécifiques aux expatriés (par ordre d'importance⁴) : l'ancre leadership (diriger des activités, avoir la possibilité d'exploiter ses talents de manager), l'ancre de service (former et développer les autres), l'ancre de projet (défi technique, créer ou développer quelque chose de nouveau), l'ancre de progression de carrière, l'ancre de confort (vie privée / vie professionnelle).

- Étudier la place de l'expatriation dans son développement de carrière

Avant le départ, la personne salariée doit analyser les impacts de l'expatriation sur sa carrière. Elle ne doit donc pas seulement réfléchir à court terme mais se projeter sur le long terme.

Cerdin (2002, adapté de Hall, 1976) met en évidence cinq étapes de carrière :

- « le début de carrière » : l'individu cherche encore sa « voie » ;
- « en plein progrès de carrière et n'ayant pas encore atteint la mi-carrière » ;
- « à mi-carrière et désirant progresser » ;
- « à mi-carrière en se maintenant dans ma position » ;
- et enfin « la phase de désengagement progressif de ma carrière » vers la retraite.

Cerdin (2002) met en évidence que les expatriés se situent majoritairement dans l'étape « en plein progrès de carrière et n'ayant pas encore atteint la mi-carrière » et l'étape « à mi-carrière et désirant progresser ».

Analyser son capital social (réseaux personnels et professionnels)

D'après Cerdin (2002), lorsque la personne salariée réfléchit à une expatriation il doit analyser son capital social aussi bien professionnel que personnel.

Le réseau professionnel

À son départ en expatriation, la personne salariée doit analyser la force de son réseau professionnel pour l'aider à partir mais aussi à en revenir.

La situation familiale : les couples à double carrière

4 Du plus important au moins important

De même, la personne salariée doit s'interroger sur son réseau personnel. En effet, partir en expatriation suppose de faire un choix important et implique bien souvent le foyer de l'expatrié (conjoint et enfant(s)). Cela met en évidence la problématique des doubles carrières. Dans ce cas, la personne conjointe est également un élément déterminant dans la prise de décision.

Selon Landau et al. (1992), plus la personne conjointe apporte de l'importance à sa carrière, plus le risque de refus est grand. Dans son étude, Bournois (1991) montre que la personne conjointe est le premier frein à une expatriation (54 %).

Principaux avantages attendus par la personne salariée acceptant une expatriation

- Désir de nouvelles expériences, enrichissement culturel
- Meilleure rémunération
- Évolution de carrière attendue soit via une promotion immédiate au retour soit via une promotion future espérée
- Utilisation de compétences acquises.

Éléments liés au retour de la personne expatriée

- Réintégration = satisfaction dans le nouveau poste (écart entre attentes / réalisation) et transition de carrière qu'elle engendre (impacts positifs / négatifs).
- Réadaptation au processus et aux résultats du retour qu'ils soient professionnels ou personnels.
- Peut exister un décalage entre les attentes des personnes au départ et la réalité vécue au retour (Forster, 1994).
- Peut exister un malentendu entre l'organisation et la personne expatriée (Barabel et Meier, 2014) c'est-à-dire décalage temporel dans la manière d'aborder la conversion des compétences acquises ; l'objectif pour l'individu lors du retour est de convertir rapidement ses connaissances dans sa nouvelle affectation.

Apports d'une expatriation pour une personne salariée après son retour

- Connaissance par rapport à une culture
- Aisance dans la pratique d'une langue
- Flexibilité
- Ouverture d'esprit
- Confiance en soi
- Tolérance
- Développement d'un réseau (étude Bertiz, 2014).

Quelques enjeux pratiques

- Modalités logistiques : démarches administratives, déménagement, lieu de résidence, modalités médicales (vaccins...)
- Package attractif : salaires, primes, différences d'égalisation, avantages particuliers
- Anticiper l'adaptation dont formations à l'univers international, linguistiques, ...

OPTION B – Finance et contrôle

SUJETS PROPOSÉS

L'épreuve orale de spécialité de l'option B était fondée sur un cas pratique situé dans un contexte précis. Chaque sujet comprend deux dossiers pouvant porter sur des champs disciplinaires différents du programme.

Les thèmes proposés sont les suivants :

- L'analyse financière
- L'évaluation d'entreprise
- Les choix d'investissements
- Les travaux d'inventaire
- La gestion prévisionnelle

Les questions du cas sont ouvertes ce qui doit amener les candidats à expliciter leur démarche de résolution. Le jury a privilégié l'analyse de la situation et des outils mobilisés à la précision technique des réponses. Nonobstant le thème apparent du sujet, les questions posées lors de l'entretien peuvent porter sur l'intégralité des champs disciplinaires de l'option.

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

STATISTIQUES

Nombre de candidats	25
Moyenne sur 20	10,38
Écart-type	4,88
Note la plus élevée	17
Note la plus faible	5

COMMENTAIRES SUR LE TRAITEMENT DES SUJETS PAR LES CANDIDATS

La structuration et la qualité formelle de l'exposé

Il est attendu des candidats qu'ils présentent un exposé structuré à partir du cas pratique proposé. Sans être obligatoire, une présentation sous forme de diaporama est souhaitée, ce qui permet à la personne candidate de conserver le fil du raisonnement et évite une perte de temps. Par ailleurs, il est conseillé de conserver sur la clé USB le fichier des calculs, afin de pouvoir effectuer des simulations devant le jury.

Si des supports visuels sont les bienvenus, la personne candidate doit veiller à ce que leur présentation ne soit pas contre-productive. De ce point de vue, une attention particulière doit être accordée à la lisibilité, à la quantité d'informations mobilisées sur un même visuel et à l'orthographe. Un nombre limité de diapositives est suffisant pour illustrer le traitement du cas.

D'une manière générale, une problématique d'ensemble peut être proposée si le sujet s'y prête. Celle-ci ne présente en aucun cas un caractère obligatoire.

L'utilisation des éléments de contexte du cas apporte une valeur ajoutée à la présentation. Les développements préétablis sont à proscrire, ils sont fréquemment sans rapport avec le thème et peu pertinents.

La maîtrise des techniques, des savoirs et des savoir-faire

Les candidats doivent être en mesure de traiter des dossiers et de répondre à des questions portant sur l'ensemble des champs de la spécialité « Finance et contrôle ». Les sujets n'ont souvent été traités que partiellement du fait de lacunes dans plusieurs disciplines. Le jury attend que la personne candidate traite l'ensemble des questions posées, ou qu'il expose la démarche qu'il aurait suivie lorsque la question n'a pas été traitée.

Il faut veiller à éviter le cloisonnement entre les champs. Les questions posées à l'issue de l'exposé ont porté sur des points du programme très divers, pas uniquement sur le champ principal du dossier. Par exemple, des écritures comptables et des précisions de nature fiscale peuvent être demandées à partir d'un dossier portant sur une analyse prévisionnelle.

Les candidats devaient pouvoir mobiliser des concepts théoriques et réaliser des calculs pratiques. Cependant, il faut éviter l'utilisation d'outils préétablis, comme des tableaux de calcul informatisés, lorsque les concepts ne sont pas maîtrisés. Ils doivent également être adaptés aux données du sujet.

La compréhension des outils, des techniques et des concepts

Les candidats ne doivent pas uniquement connaître les concepts et mettre en œuvre des techniques, ils doivent également les comprendre et être capables d'en expliquer le sens. Trop souvent, les candidats se sont limités à l'énoncé de formules de calcul. Une formule n'est pas une définition.

À titre d'exemple, il a été demandé à certains candidats d'expliquer à quoi correspond la capacité d'autofinancement. Si tous ont pu fournir la formule, peu ont été en mesure d'en donner le sens. De même, le sujet relatif à un choix d'investissement a fait ressortir une confusion entre le BFR et la variation du BFR. Enfin, les candidats n'ont pas toujours fait le lien entre concours bancaires courants et trésorerie nette négative.

La capacité d'analyse et de réflexion

Au-delà de la compréhension des outils, techniques et concepts, les candidats doivent être capables de les exploiter afin d'analyser une situation rencontrée par une entreprise et de proposer des solutions, comparer des hypothèses et/ou formuler des propositions.

Il est rappelé que cette épreuve ne porte pas simplement sur la réalisation de calculs. Elle concerne la gestion d'entreprise et permet d'étudier des questions et problèmes rencontrés par des managers. Cela implique un raisonnement construit. Les calculs permettent d'appuyer une décision d'investissement, un choix entre différents investissements, une décision de gestion.

La dimension didactique et pédagogique

Il n'était pas explicitement demandé aux candidats de traiter de pédagogie. Toutefois, la présentation de l'exposé et les échanges avec les membres du jury mettent en évidence les capacités des candidats dans ce domaine.

Si la compréhension, la maîtrise et l'exploitation des savoirs et des savoir-faire sont requis, le jury attend des candidats qu'ils soient également capables de transmettre ces connaissances et ces compétences. Si certains candidats ont démontré d'indéniables capacités pédagogiques, d'autres ont présenté un exposé embrouillé et des réponses approximatives.

Les résultats calculés doivent être justifiés et explicités.

CONSEILS AUX CANDIDATS

Le niveau scientifique attendu au concours dépasse évidemment celui des programmes et référentiels des classes de lycée dans lesquelles la personne candidate enseigne éventuellement. Le concours doit donc faire l'objet d'une véritable préparation qui requiert une mise à jour des connaissances, ainsi qu'une prise de recul par rapport aux différents champs étudiés.

Quelle que soit l'issue de cette démarche, cette préparation permet souvent une remise en cause de ses propres pratiques pédagogiques, et peut se révéler être une source de motivation nouvelle dans l'exercice quotidien du métier d'enseignante ou d'enseignant. De façon plus spécifique et pour le bon déroulement des épreuves, le jury propose quelques recommandations ci-dessous.

Préalablement au passage de l'épreuve

- Actualiser ses connaissances grâce à une veille dans tous les domaines de la spécialité : par exemple, aucune personne candidate ne connaissait les arrêtés de l'ANC de 2018. Ne pas faire d'impasse lors des révisions ;
- Ne pas se limiter à l'apprentissage des techniques et outils mais en comprendre le sens et l'objectif ;
- Ne pas hésiter à consulter la littérature professionnelle comptable et financière pour s'informer et prendre du recul sur les pratiques ;
- S'entraîner à préparer et présenter un travail en temps limité ;
- Approfondir ses compétences en matière d'utilisation des outils bureautiques.

Au cours de l'épreuve

Au cours de la préparation en salle

- Les candidats sont invités à prendre un temps de lecture de l'énoncé et des questions avant toute démarche calculatoire ;
- Le fait d'apporter des documents et sources ne doit surtout pas dispenser les candidats de les étudier auparavant ;
- Une bonne gestion du temps de préparation doit permettre de traiter l'ensemble du sujet, de le mettre en forme et d'en assurer une relecture.

Au cours de l'interrogation orale

- Éviter toute familiarité avec les membres du jury et utiliser le registre de langage requis pour un concours d'agrégation ;
- Ne pas chercher à tout prix à utiliser la durée maximale indiquée pour l'exposé. Toutefois un exposé trop bref nuit à l'appréciation de la performance de la personne candidate ;
- Construire un exposé structuré et soigné (avec éventuellement une problématique) ;
- En début d'exposé, ne pas prendre trop de temps sur la présentation de l'entreprise, au détriment des questions et thématiques soulevées dans le sujet ;
- Tout en évitant le catalogue, des références bibliographiques pertinentes sont appréciées ;
- Se référer de préférence à des sources réglementaires directes (le plan comptable général notamment) ;
- Se munir d'un plan de comptes pour enregistrer les écritures comptables ;
- Exploiter les calculs, les techniques et les outils au service d'un raisonnement, ne pas les considérer comme un aboutissement ;
- Choisir parmi les outils ceux dont l'utilisation semble pertinente pour aider le gestionnaire dans la résolution du cas proposé ;
- Ne jamais oublier qu'il s'agit d'une épreuve de gestion et non de mathématiques (il ne s'agit pas uniquement de trouver un résultat juste, il faut également l'interpréter) ;
- Ne pas justifier l'absence de réponse par un manque de temps lors de la préparation ;
- Utiliser le tableau en complément des outils projetés (par exemple pour présenter des écritures comptables et tracer des schémas) ;
- Utiliser le séparateur de milliers, pour faciliter la lecture tant par le jury que par la personne candidate elle-même, ainsi qu'une unité de mesure (par exemple : euros, kilo ou heures) ;
- Conserver sur la clé USB le fichier de travail ce qui permet d'effectuer des modifications et simulations et de justifier des formules ;
- Répondre aux questions posées lors de l'entretien de manière réfléchie et argumentée ;
- Durant l'exposé, accorder un temps et une place significatifs à l'explicitation des résultats et à leur analyse dans le cadre du contexte étudié.

EXEMPLE DE SUJET ET ÉLÉMENTS INDICATIFS DE TRAITEMENT DU SUJET

CONCOURS DE L'AGRÉGATION INTERNE
« ÉCONOMIE ET GESTION »
SESSION 2019

SECONDE ÉPREUVE

Épreuve de cas pratique dans la spécialité correspondant à l'option choisie par le candidat

Option B

SUJET N° 2

Durée de préparation : 4 heures

Durée totale de l'épreuve : une heure (exposé : quarante minutes maximum ; entretien : vingt minutes maximum) ; coefficient 1.

AVERTISSEMENT

Si le texte du sujet, de ses questions ou de ses annexes, vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la ou de les mentionner **explicitement** lors de votre exposé

CAS NORDJEUX

La SAS NORDJEUX est située en Picardie. Exploitant et spécialiste du jeu de cafés, la société NORDJEUX s'adresse aux professionnels (bars, cafés, campings, écoles et bowlings) pour la vente, la location et l'exploitation de billards, babyfoot, jeux de fléchettes électroniques, flippers, jeux d'arcades et jukebox. Elle assure la livraison des jeux et la réparation.

Actuellement, elle ne dispose pas de points de vente physiques : elle est un pure player, c'est-à-dire une entreprise qui n'est présente que sur Internet.

La société NORDJEUX propose deux options de tarification à ses clients professionnels :

- Une commission sur le chiffre d'affaires :

La SAS NORDJEUX dépose le jeu avec un monnayeur chez son client. Régulièrement, elle passe relever l'argent du monnayeur et verse un pourcentage, convenu à l'avance, de la recette au gérant de l'établissement.

La société s'engage à changer le jeu sur demande, à assurer la livraison et la maintenance gratuitement, à effectuer les dépannages sous 48 heures. Le client reste libre d'interrompre son engagement à tout moment.

- Une location simple à la semaine ou au mois.

L'entreprise NORDJEUX subit une concurrence soutenue dans son domaine. Elle cherche à diversifier ses activités en proposant des prestations événementielles aux entreprises autour des jeux. De plus, l'entreprise NORDJEUX, qui est une filiale d'INTERJEUX, reçoit des directives de la part de sa société mère, qui lui impose d'inscrire son développement dans une démarche plus écologique.

La clôture des comptes de l'entreprise coïncide avec l'année civile.

Par mesure de simplification, le taux de TVA utilisé dans ce sujet est le taux normal de 20%.

Vous travaillez dans le service comptabilité de cette entreprise. La directrice financière vous confie deux dossiers. Le premier consiste à préparer l'arrêté des comptes au 31/12/2018. Le second concerne une étude d'investissement.

DOSSIER 1 - PRÉSENTATION DES COMPTES SOCIAUX

La directrice financière vous confie la comptabilisation des investissements de l'exercice 2018. Elle vous rappelle que l'entreprise est une filiale du Groupe INTERJEUX. Ce groupe, de taille européenne, a l'obligation de présenter des comptes consolidés aux normes IFRS. Elle vous demande d'utiliser les options comptables du PCG compatibles avec ces normes afin d'éviter les retraitements au niveau de la consolidation.

Les informations concernant les trois investissements réalisés durant cet exercice vous sont présentées en annexe 1, 2 et 3.

Travail proposé

Enregistrer les écritures nécessaires à la présentation des comptes en justifiant les choix retenus.

DOSSIER 2 – CHOIX D'INVESTISSEMENT

Pour lutter contre une concurrence accrue, la société NORDJEUX souhaite engager une diversification de son activité. Une nouvelle demande se développe en provenance des entreprises. Celles-ci cherchent à créer des événements professionnels à la fois ludiques et respectueux de leur image de marque.

Pour toucher ce nouveau marché, la société NORDJEUX envisage de créer un showroom afin de faire découvrir ses produits à cette nouvelle clientèle. Dans cet espace, l'entreprise exposerait des jeux plus haut de gamme comme des billards français. Le personnel d'accueil serait présent afin de donner des conseils personnalisés en fonction de la demande.

Deux possibilités s'offrent à elle : soit elle utilise une partie d'un hangar inoccupé, soit elle loue un bâtiment dans une zone géographique plus proche des acheteurs, essentiellement parisiens. Les caractéristiques des deux projets sont présentées en annexe.

Il est précisé que le taux d'impôt sur les sociétés est de 28 % et que les autres activités de l'entreprise sont largement bénéficiaires.

Les informations concernant ces deux projets vous sont présentées en annexes 4, 5 et 6.

Travail proposé

Afin d'aider le dirigeant à choisir entre les deux projets, proposer une analyse comparée des deux options à l'aide d'éléments financiers et non financiers.

ANNEXE 1

Informations sur l'acquisition d'une éolienne

Pour respecter les attentes de sa société mère en matière de RSE, la SAS NORDJEUX envisage de réduire son empreinte carbone sur l'environnement.

Elle a décidé de recourir à une énergie propre en utilisant une éolienne pour ses besoins en énergie.

La société NORDJEUX a décidé d'implanter une éolienne et de l'exploiter pendant une période de 20 ans.

Elle commande l'éolienne auprès d'un fournisseur français le 1^{er} février 2018, la facture est reçue le 15 février avec le début des travaux d'installation. L'installation de l'éolienne est définitivement achevée le 30 juin 2018.

La mise en service a lieu le 1er août N.

Le prix d'acquisition de l'éolienne est de 950 000 € HT payable à terme à un fournisseur. Il est constitué de :

Eléments	Prix d'achat HT	Durée d'utilisation prévisionnelle
Mât - structure	650 000 €	20 ans
Génératrice électrique	190 000 €	10 ans
3 pales	110 000 €	15 ans
	950 000 €	

Les frais d'acquisition : honoraires notariés, droits d'enregistrement et commissions d'intermédiaires se sont élevés à 40 000 € HT avec une TVA sur les honoraires et commissions de 1 500 €. La facture a été comptabilisée en charges lors de sa réception le 20 février 2018. Ces frais concernent la structure.

Une fois l'exploitation achevée, la réglementation précise, dans l'article L 553-3 du Code de l'environnement, que l'exploitant d'une éolienne est responsable de son démantèlement et de la remise en état du site. Les exploitants d'éoliennes sont tenus de sécuriser les modalités du démantèlement des sites après exploitation (décret n° 2011-985 du 23 août 2011):

- démantèlement des installations de production,
- excavation d'une partie des fondations,
- remise en état des terrains,
- valorisation ou élimination des déchets de démolition et de démantèlement.

Le coût de démantèlement est fixé à 50 000 € par éolienne et concerne la structure.

La documentation technique fournie avec l'éolienne précise qu'une éolienne est recyclable à 90 %, ce qui permet de couvrir une partie du coût de remise en état mais les socles en béton ferrailé restent à la charge des propriétaires du terrain. Leur enlèvement, si besoin, est estimé à environ 250 000 € par éolienne.

ANNEXE 2

Informations sur le logiciel de gestion des monnayeurs

La société NORDJEUX a besoin de gérer la rémunération des jeux laissés en dépôt chez ses clients. L'objectif est que le technicien qui se déplace pour relever la caisse, puisse à l'aide d'une tablette, calculer immédiatement la redevance à verser au client.

La société NORDJEUX achète un ordinateur auprès de son fournisseur et son informaticien crée le logiciel spécifique en interne.

Facture de l'ordinateur du 15 janvier 2018 :

Ordinateur :	1 000 €
Système d'exploitation :	200 €
Frais d'installation d'un antivirus :	100 €
2 tablettes (2x 200)	<u>400 €</u>
Montant HT =	1 700 €
TVA	<u>340 €</u>
Montant TTC	2 040 €
Acompte versé 18/12/2017	<u>- 1 000 €</u>
Montant à payer =	1 040 €

L'informaticien de l'entreprise vous fournit le relevé des dépenses pour la réalisation du logiciel de gestion des monnayeurs.

L'étude sur les besoins de l'entreprise a commencé le 3 septembre 2017 et elle a coûté 5 000 €, puis l'informaticien s'est penché sur la conception générale qui a coûté 18 500 €.

Le 30 novembre 2017, les conditions d'activation sont réunies. Durant le mois de décembre 2017, il a conçu de façon détaillée l'application pour un montant de 14 000 €.

Dès le début de l'année 2018, il a commencé la programmation pour un montant de 35 000 €. Le mois de février 2018 a été consacré aux tests pour 20 000 € et à la réalisation de la documentation technique pour 11 000 €. Le logiciel est opérationnel le 15 mars et mis en service le 1^{er} avril 2018.

Le 15 mai 2018, l'informaticien fait le point avec les techniciens et corrige le logiciel pour 7 000 €.

Toutes les dépenses concernant le logiciel ont été normalement comptabilisées.

La société estime que le logiciel pourra répondre à ses besoins sur une période de 5 ans et souhaite bénéficier des dispositions fiscales en vigueur sur ce type de logiciels.

L'écriture au 31/12/2017 a été enregistrée correctement.

Des entreprises du même secteur d'activité apprécient la fonctionnalité du logiciel et elles ont demandé à la société de pouvoir l'acheter. La société NORDJEUX a produit 10 exemplaires. Le coût de production d'un exemplaire a été calculé à 990 € HT. Le prix de vente a été fixé à 1 999 € HT. A ce tarif, la société en a vendu 8 au cours du deuxième semestre 2018.

**ANNEXE 3 :
Informations sur le portefeuille-titres**

Le 01/03/2018, la société NORDJEUX achète 20 % des actions de la société STRACHAN, fournisseur de jeux de fléchettes électroniques afin de s'assurer de son approvisionnement en termes de qualité et de délai, au prix de 1 250 000 €, soit 2 500 titres à 500 €. Les honoraires relatifs à acquisition sont de 50 000 € HT.

Le chiffre d'affaires de la société NORDJEUX a été particulièrement bon durant l'exercice 2017, les clients ont réglé sur 2018. La société se trouve en excédent de trésorerie qu'elle a décidé de placer dans des obligations. Elle achète des titres « RENTAB+ » :

Date d'acquisition	Nombre de titres	Prix unitaire
27/02/2018	1 500	50 €
15/03/2018	1 200	55 €
05/05/2018	700	57 €

Le 31/05/2018, la société décide de vendre 3 200 titres « RENTAB+ » au cours unitaire de 55 € afin de faire face à ses dépenses d'investissements. Les frais inhérents à la cession s'élèvent à 8 000 € (pas de TVA). Les écritures d'achat des titres ont été correctement enregistrées mais le comptable n'a pas pu comptabiliser la cession de titres « RENTAB+ ». Pour l'évaluation des sorties d'actif, l'entreprise utilise la seule méthode retenue en fiscalité.

Au 31/12/2018, le portefeuille de la société NORDJEUX se compose :

Titres	Date d'acquisition	Coût unitaire	Quantités
STRACHAN	Voir informations ci-dessus		
RENTAB+	Voir informations ci-dessus		
BETA	25/06/2015	15 €	5 000

Les titres BETA ont été achetés car NORDJEUX pense réaliser une belle plus-value dans deux ans.

	Valeurs unitaires au 31/12/2017				Valeurs unitaires au 31/12/2018			
	Valeur d'utilité	Valeur de marché	Cours moyen de déc.	Valeur probable de négociation	Valeur d'utilité	Valeur de marché	Cours moyen de déc.	Valeur probable de négociation
STRACHAN					550	510	540	520
RENTAB+					57	60	56	55
BETA	14	12	13	14	11	13	13	12

ANNEXE 4

Informations sur le projet parisien

Le programme consiste à louer des locaux spacieux dans une zone industrielle située dans la région parisienne. Ce projet permettrait de recevoir la clientèle dans un cadre privilégié.

Date d'acquisition : début 2020

Le projet d'investissement comporte des aménagements et des équipements dont la valeur brute HT s'élève à 210 000 €. Dans un souci de simplification, on considèrera qu'ils seront amortis sur 5 ans.

Les estimations relatives à l'activité supplémentaire engendrée par ce projet sont les suivantes :

- Chiffre d'affaires : 185 000 € la première année, puis augmentation de 5% chaque année ;
- Charges variables : 30% du chiffre d'affaires ;
- Charges fixes hors DAP et loyers : 20 000 € par an ;
- Loyer (nouveau bâtiment) : 5 000 € par mois ;

Par ailleurs, ce projet génèrera un accroissement du BFR d'exploitation correspondant à 10% du chiffre d'affaires HT.

Au bout de cinq ans, la valeur résiduelle nette d'impôt des machines s'élèvera à 10 000 € et le BFR sera récupéré.

ANNEXE 5

Informations sur le projet local

Le projet consiste à occuper une partie inutilisée des locaux existants. L'investissement sera moindre car il est limité par la place disponible, ainsi que par l'éloignement du marché.

Date d'acquisition : début 2020

Le projet d'investissement comporte des aménagements et équipements dont la valeur brute HT s'élève à 100 000 €. Elles seront amorties sur 5 ans.

Selon les estimations relatives à l'activité supplémentaire engendrée par ce projet, l'EBE correspondant au projet s'élèvera à 21 000 € la première année, puis il augmentera de 5 000 € chaque année.

Par ailleurs, ce projet génèrera un accroissement du BFR d'exploitation correspondant à 20% de l'EBE.

Au bout de cinq ans, la valeur résiduelle nette d'impôt des machines s'élèvera à 5 000 € et le BFR sera récupéré.

ANNEXE 6

Informations relatives au financement des projets

Le montant des fonds propres disponibles s'élève à 80 000 €. Le taux de rentabilité attendu par les actionnaires est de 10%.

Un emprunt complémentaire sera nécessaire pour financer les projets d'investissement. Son coût dépend du montant emprunté :

- Si le montant emprunté est inférieur ou égal à 100 000 €, le coût sera de 4% ;
- Si le montant emprunté excède 100 000 €, le coût sera de 5%.

NB : le taux ne s'applique pas par tranche, il s'applique au montant total emprunté.

ÉLÉMENTS INDICATIFS DE TRAITEMENT DU SUJET

Dossier 1 : Présentation des comptes sociaux

Enregistrer les écritures nécessaires à la présentation des comptes en justifiant les choix retenus.

ÉOLIENNE

		31/12/2018	
6811	Dotations aux amortissements des immobilisations		
28151-1	Amort Installations complexes spéc – structure	26 388,90	14 375,00
28151-2	Amort Installations complexes – génératrice électrique		7 916,67
28151-3	Amort installations complexes – 3 pales		3 055,56
28151-4	Amort installations complexes – coûts de démantèlement		1 041,67
	Dotation aux amortissements de 2018 :		
	Structure : 690 000 / 20 x 5/12		
	Génératrice : 190 000 / 10 x 5/12		
	3 pales : 110 000 / 15 x 5 / 12		
	Coûts de démantèlement : 50 000 / 20 x 5 /12		

Justification de l'écriture :

Définition d'immobilisations par composant (Norme IAS 16) Article 214-9 du PCG : « [...] Les éléments principaux d'immobilisations corporelles devant faire l'objet de remplacement à intervalles réguliers, ayant des utilisations différentes ou procurant des avantages économiques à l'entité selon un rythme différent et nécessitant un taux ou des modes d'amortissement propres, doivent être comptabilisés séparément dès l'origine et lors des remplacements. [...] »

Article 213-8 du PCG

Le coût d'acquisition d'une immobilisation corporelle est constitué de:

- Son prix d'achat, y compris les droits de douane et taxes non récupérables, après déduction des remises, rabais commerciaux et escomptes de règlement;
- De tous les coûts directement attribuables engagés pour mettre l'actif en place et en état de fonctionner selon l'utilisation prévue par la direction.

Dans les comptes individuels, les droits de mutation, honoraires ou commissions et frais d'actes, liés à l'acquisition, peuvent sur option, être rattachés au coût d'acquisition de l'immobilisation ou comptabilisés en charges. Leur rattachement au coût d'acquisition de l'immobilisation constitue la méthode de référence.

Seul le rattachement au coût d'acquisition est compatible avec les normes IFRS

- de l'estimation initiale des coûts de démantèlement, d'enlèvement et de restauration du site sur lequel elle est située, en contrepartie de l'obligation encourue, soit lors de l'acquisition, soit en cours d'utilisation de l'immobilisation pendant une période donnée à des fins autres que de produire des éléments de stocks. Dans les comptes individuels, ces coûts font l'objet d'un plan d'amortissement propre tant pour la durée que le mode.

	30/06/2018		
2151-1	Installations complexes spécialisées – structure 650000+40000	690 000	
2151-2	Installations complexes spécialisées – génératrice électrique	190 000	
2151-3	Installations complexes spécialisées – 3 pales	110 000	
2151-4	Installations complexes spécialisées – coûts de démantèlement	50 000	
44562	Tva déductible sur immobilisations	190 000	
404	Fournisseurs d'immobilisations		1 140 000
722	Production immobilisée		40 000
1581	Provision pour remise en état		50 000
	Acquisition d'une éolienne		

LOGICIEL

a) Ordinateur

	31/12/2018		
6811	Dotations aux amortissements des immobilisations	249,17	
28183	Amortissements matériel informatique		249,17
	Dotation aux amortissements de 2018 1 300 / 5 ans x 345 / 360		

Si immobilisation tablette 6811 / 28183 2 pour 60 €

Justification de l'écriture :

Article 213-8 du PCG

Le coût d'acquisition d'une immobilisation corporelle est constitué de:

- son prix d'achat, y compris les droits de douane et taxes non récupérables, après déduction des remises, rabais commerciaux et escomptes de règlement;
- de tous les coûts directement attribuables engagés pour mettre l'actif en place et en état de fonctionner selon l'utilisation prévue par la direction.

Dans les comptes individuels, les droits de mutation, honoraires ou commissions et frais d'actes, liés à l'acquisition, peuvent sur option, être rattachés au coût d'acquisition de l'immobilisation ou comptabilisés en charges. Leur rattachement au coût d'acquisition de l'immobilisation constitue la méthode de référence.

L'ordinateur ne peut pas fonctionner sans le système d'exploitation, donc le système d'exploitation et les frais d'installation sont des coûts directement attribuables.

Par contre il faut exclure les tablettes, < 500 €, nous pouvons les mettre en charges mais on peut accepter 2183 - 2

	15/01/2018		
2183	Matériel informatique (1 000 + 200 + 100)	1 300	
44562	TVA déductible sur immobilisations (1 300 x 20%)	260	
6064	Fournitures administratives	400	
44566	TVA déductible sur biens et services (400 x 20%)	80	
238	Acomptes fournisseurs d'immobilisations		1 000
404	Fournisseurs d'immobilisations		1 040
	Facture de l'ordinateur		

Si immobilisation tablette 2183-1 pour 1 300 et 2183-2 pour 400 € et 1 340 en 44562

b) Logiciel créé

6811 2805	31/12/2018 Dotations aux amortissements des immobilisations Amortissements des logiciels Dot N : 80 000 /5 ans x 9 /12	12 000	12 000
68725 145	31/12/2018 Dotations aux amortissements dérogatoires Amortissements dérogatoires Les dépenses de création de logiciel en interne sont déductibles dès leur inscription à l'actif : Amort. dérogatoires = fiscaux – comptables 66 000 – 12 000	54 000	54 000
355 71355	31/12/2018 Stock de produits finis Variation des stocks de produits finis Reste deux logiciels en stock au cout de production : 2 x 990	1 980	1 980

Cette écriture dépend du support de fabrication des logiciels : hypothèse à formuler.

Justification de l'écriture :

Selon l'article 611-3 du PCG, le logiciel créé à usage interne doit être (obligatoire) enregistré à l'actif si deux conditions sont réunies :

- Le projet est considéré comme ayant de sérieuses chances de réussite technique.
- L'entité manifeste sa volonté de produire le logiciel, indique la durée d'utilisation minimale estimée compte tenu de l'évolution prévisible des connaissances techniques en matière de conception et de production de logiciels et précise l'impact attendu sur le compte de résultat.

Coût du logiciel

Etude préalable	charge
Analyse fonctionnelle	charge
Analyse organique	<u>14 000</u>
Coût du logiciel au 31/12/2017	14 000
Programmation	35 000
Tests et jeux d'essai	20 000
Documentation	11 000
Frais de maintenance	<u>charge</u>
Coût du logiciel au 31/12/2018	66 000
Coût total du logiciel	80 000

205 232 721	15/03/2018 Logiciels Immobilisations incorp en cours Production d'immobilisations II Création du logiciel en interne	80 000	14 000 66 000
-------------------	--	--------	------------------

232 721	31/12/2017 Immobilisations incorp en cours Production d'immobilisations II Logiciel non terminé	14 000	14 000
------------	--	--------	--------

	31/12/2017		
68725	Dotations aux amortissements dérogatoires	14 000	
145	Amortissements dérogatoires		
	Dépenses de création de logiciel déductibles dès leur inscription à l'actif		14 000

PORTEFEUILLE TITRES

Société STRACHAN

	31/12/2018		
68725	Dotations aux amortissements dérogatoires	8 333	
145	Amortissements dérogatoires		
	Les frais d'acquisition sont à répartir sur 5 ans : 50 000 / 5 x 10/12		8 333

Ou réintégration extracomptable du montant des frais et déduction extracomptable des amortissements.

Justification de l'écriture :

La société a acheté 20 % des titres et pour garantir son approvisionnement. Les titres sont donc à comptabilisé en compte 261 « titres de participation ».

Les frais d'acquisition :

Les droits de mutation, honoraires ou commissions et frais d'actes. L'entreprise a la possibilité, option comptable, de les mettre en charges ou l'inclure dans le coût d'acquisition (méthode de référence).

Cette option est applicable à l'ensemble des titres avec mention dans l'annexe. Par contre, l'option peut être différente pour l'ensemble des titres immobilisés et pour l'ensemble des titres de placement.

Fiscalement :

1) Les frais d'acquisition sont obligatoirement inclus dans le coût des titres de participation détenus par les sociétés à l'IS :

- Si l'entreprise incorpore ces frais dans le coût d'acquisition, elle devra comptabiliser une dotation aux amortissements dérogatoires sur une période de 5 ans avec prorata.

- Si l'entreprise enregistre ces frais en charges : l'entreprise devra réintégrer extra-comptablement le montant des frais sur l'année N et déduire extra-comptablement les amortissements correspondants.

2) Pour les autres titres immobilisés : le choix comptable détermine le traitement fiscal (rien à faire).

	01/03/2018		
261	Titres de participation (1 250 000 + 50 000)	1 300 000	
44562	TVA déductible sur immobilisations (50 000 * 20 %)	10 000	
512	Banque		
	Acquisition des titres Strachan		1 310 000

RENTAB+

31/05/2018			
512	Banque (3 200 x 55 - 8 000)	168 000	
667	Charges nettes sur cessions de VMP	1 500	
506	VMP – Obligations RENTAB+ Cession des titres Rentab+		169 500

Justification de l'écriture :

Lors de cession partielle de titres, l'évaluation dépend du choix de l'entreprise. Elle peut opter pour la méthode PEPS ou la méthode du CUMP.

Ce choix est effectué pour chaque catégorie de titres conférant les mêmes droits et s'applique à tous les titres de cette dernière.

Au niveau fiscal, seule la méthode PEPS est retenue (possible pour les titres de participation de retenir la méthode du CUMP).

La valorisation du coût d'achat des titres RENTAB+ cédés :

$$1\,500 \times 50 + 1\,200 \times 55 + 500 \times 57 = 169\,500 \text{ €}$$

31/12/2018			
6866	Dotations pour dépréciation des éléments financiers	200	
5906	Dépréciation des VMP - obligations Selon tableau		200

31/12/2018			
2973	Dépréciation des TIAP	5 000	
7866	Reprises pour dépréciation des éléments financiers Selon tableau		5 000

DÉPRÉCIATION

Justification de l'écriture :

À la clôture de l'exercice, l'entreprise doit déterminer la valeur actuelle des titres et la comparer avec la valeur comptable.

Si la valeur d'inventaire ou valeur actuelle < à la valeur comptable alors dépréciation.

Cette comparaison doit être effectuée élément par élément (article 214-5 du PCG).

La valeur actuelle dépend du type de titre :

Titre de participation = valeur d'utilité

TIAP = valeur de marché

Autres titres cotés = cours moyen du dernier mois

Autres titres non cotés = valeur probable de négociation

	nbre	ca	Au 31/12/2017		Au 31/12/2018		dépréciation	
			Val inventaire	dépréciation	Val inventaire	dépréciation	Dotation	Reprise
S	2 500	500			550			
R	200	57			56	200.00	200.00	
B	5 000	15	12	15 000	13	10 000		5 000.00

Dossier 2 : Choix d'investissement

Afin d'aider le dirigeant à choisir entre les deux projets, vous proposerez une analyse comparée des deux options.

Ici, il est véritablement demandé de se positionner comme un consultant qui va apporter des éléments permettant au dirigeant de prendre sa décision. Il est possible d'établir un lien avec le sujet d'écrit car il s'agit de prise de décision et de rentabilité (mais pas que).

Nous proposons l'organisation suivante pour cet exposé :

- Présenter les tableaux de flux liés à l'investissement ;
- En déduire le montant de l'emprunt et le CMPC ;
- Mesurer la rentabilité de chacun des deux projets à l'aide de différents indicateurs ;
- Rédiger un rapport présentant les éléments à prendre en compte.

Les tableaux de flux liés à l'investissement

PROJET PARISIEN

	0	1	2	3	4	5
Invest	- 210 000,00					
CA		185 000,00	194 250,00	203 962,50	214 160,63	224 868,66
CV		- 55 500,00	- 58 275,00	- 61 188,75	- 64 248,19	- 67 460,60
CF		- 20 000,00	- 20 000,00	- 20 000,00	- 20 000,00	- 20 000,00
Loyer		- 60 000,00	- 60 000,00	- 60 000,00	- 60 000,00	- 60 000,00
DAP		- 42 000,00	- 42 000,00	- 42 000,00	- 42 000,00	- 42 000,00
Rt		7 500,00	13 975,00	20 773,75	27 912,44	35 408,06
IS		2 100,00	3 913,00	5 816,65	7 815,48	9 914,26
Rt net		5 400,00	10 062,00	14 957,10	20 096,96	25 493,80
CAF		47 400,00	52 062,00	56 957,10	62 096,96	67 493,80
var BFR	- 18 500,00	- 925,00	- 971,25	- 1 019,81	- 1 070,80	22 486,87
VR						10 000,00
FNT	- 228 500,00	46 475,00	51 090,75	55 937,29	61 026,15	99 980,67

PROJET LOCAUX ACTUELS

	0	1	2	3	4	5
Invest	- 100 000					
EBE		21 000	26 000	31 000	36 000	41 000
DAP		- 20 000	- 20 000	- 20 000	- 20 000	- 20 000
Rt		1 000	6 000	11 000	16 000	21 000
IS		280	1 680	3 080	4 480	5 880
Rt net		720	4 320	7 920	11 520	15 120
CAF		20 720	24 320	27 920	31 520	35 120
var BFR	- 4 200	- 1 000	- 1 000	- 1 000	- 1 000	8 200
VR						5 000
FNT	- 104 200	19 720	23 320	26 920	30 520	48 320

Montant de l'emprunt et coût moyen pondéré du capital (CMPC)

Les candidats disposent de peu d'informations concernant l'emprunt, l'hypothèse est posée qu'il n'y a aucun frais supplémentaire. Le coût de l'emprunt correspond donc au taux net d'IS (28% selon l'énoncé).

Projet parisien :

	Montant	Part	Coût	
Fonds propres	80000	35%	10,0%	3,50%
Emprunt	148 500,00	65%	3,6%	2,34%
Total	228500	1		
CMPC				5,84%

Projet locaux actuels :

	Montant	Part	Coût	
Fonds propres	80000	77%	10%	7,68%
Emprunt	24 200	23%	2,9%	0,67%
Total	104200	1		
CMPC				8,35%

Le coût du financement du projet parisien est inférieur à celui du projet des locaux actuels car il mobilise plus d'emprunt, donc la part des fonds propres diminue. Même si le coût de l'emprunt est supérieur (car on emprunte plus) au projet locaux existants, il reste inférieur au coût des fonds propres.

Mesure de la rentabilité des deux projets

Nous utilisons des indicateurs basés sur les flux actualisés. Le taux d'actualisation retenu est le CMPC car il va permettre de comparer ce que rapporte le fait d'investir des fonds dans un projet au coût de ces mêmes fonds. Le taux d'actualisation sera donc différent pour chaque projet.

L'actualisation au CMPC permet de prendre en compte le fait que le financement a un coût différent pour chaque projet.

	Projet parisien	Projet locaux actuels
CMPC	5,84%	8,35%
VAN	32 101,71	9 543,02
TRI	10,3%	11,3%
IP	1,14	1,09

Si on avait retenu un taux d'actualisation de 10% (rentabilité attendue par les actionnaires), deux indicateurs auraient donné des valeurs et un classement différent : la VAN et l'IP. Ils auraient indiqué que le projet « locaux actuels » présentait une plus forte rentabilité car l'impact du coût du financement n'aurait pas été pris en compte. En revanche, le TRI n'aurait pas été modifié car il correspond à la rentabilité du projet d'investissement lui-même.

Synthèse

Les deux projets sont rentables. Ils rapportent plus qu'ils ne coûtent. Toutefois, nous sommes en présence de critères discordants.

Le projet parisien présente une VAN supérieure à l'autre projet du fait d'un coût moindre des capitaux mobilisés (plus forte part d'emprunt). En revanche, si l'on regarde la rentabilité propre de chaque projet (TRI), on se rend compte que c'est le projet Locaux actuels qui a la plus forte rentabilité interne : 100 € investis dans ce projet rapportent (sur 5 ans) 11,3 €, contre 10,3€. Toutefois, ce TRI fait abstraction du coût du financement, qui est supérieur pour le projet actuel (comme nous l'avons explicité plus haut). L'indice de profitabilité permet de calculer ce que rapporte 1€ investi, en tenant compte du coût du financement. On se rend compte que c'est le projet « locaux actuels » qui permet de gagner 5 centimes de plus par euro investi que le projet parisien. Il est particulièrement pertinent en cas de rationnement des capitaux, ce qui ne semble pas être le cas ici.

Cette discordance entre critères renforce la nécessité d'étudier d'autres éléments avant de prendre une décision :

- Le risque accepté par les dirigeants : il est moins risqué d'investir dans des locaux existants plutôt que de se lancer dans un projet extérieur, avec un nouveau bail, le projet « locaux existants » semble plus facile à arrêter en cas d'échec commercial ;
- L'endettement actuel de l'entreprise : quel est son niveau actuel d'endettement ?
- Les questions logistiques, organisationnelles et sociales: les projets sont-ils tous deux aussi faciles à mettre en œuvre ? si de nouvelles embauches sont prévues, sont-elles aussi faciles à réaliser dans les deux zones géographiques ?
- La question environnementale : les deux projets ont-ils la même empreinte carbone ?
- La vision stratégique (et l'horizon temporel étudié) : les projets sont étudiés sur 5 ans (seulement !), ce qui semble très court pour prendre une décision stratégique dont l'impact peut être décisif à plus long terme, en effet, les dirigeants de nombreuses entreprises *pure players* adoptent une stratégie multicanale et décident d'ouvrir des points de vente physiques en complément de leur site internet afin de soutenir leur croissance. Elles deviennent des entreprises de type *clicks and bricks*. C'est le cas notamment d'Amazon. Dans cette optique, le projet parisien présente des atouts majeurs : grande superficie, proximité avec le marché parisien etc. C'est certainement celui qui serait le plus prometteur.

OPTION C – Marketing

SUJETS PROPOSÉS

Pour la session 2019, trois sujets ont été proposés.

Le sujet *Lepape*, enseigne spécialisée dans la vente d'équipements sportifs, concernait la proposition d'un plan d'actions marketing permettant de cibler de nouveaux clients tout en fidélisant la clientèle actuelle.

Le sujet *Embaldif*, enseigne spécialisée dans la revente d'emballages et de produits pour événements festifs, portait sur l'élaboration d'un plan d'actions de communication chiffré, accompagné de suggestions d'études et d'indicateurs pour évaluer l'efficacité du plan d'actions proposé.

Le sujet *Codexial*, laboratoire pharmaceutique indépendant spécialisé dans des soins innovants dermatologiques et cosmétiques, visait à développer une stratégie marketing permettant d'accroître la visibilité du laboratoire et d'une gamme de soins. Les choix à effectuer portaient sur l'offre, la distribution et la communication.

Nota : un exemple de sujet (avec des éléments indicatifs de traitement) est présenté infra.

STATISTIQUES

Nombre de candidats	52
Moyenne	8,98
Écart type	3,19
Note la plus élevée	16
Note la plus basse	4
Nombre de notes inférieures à 5	3
Nombre de notes entre 5 et moins de 10	27
Nombre de notes entre 10 et moins de 14	18
Nombre de notes égales ou supérieures à 14	4

COMMENTAIRES SUR LE TRAITEMENT DES SUJETS PAR LES CANDIDATS

Sur le fond

L'épreuve orale, composée d'un exposé d'une durée de 40 minutes maximum et d'un entretien d'une durée de 20 minutes maximum, consiste à traiter un cas pratique marketing comprenant un ensemble de documents remis aux candidats.

Les bonnes prestations reposent sur une délimitation précise du sujet et une appropriation du cas dans sa globalité. Des analyses et des recommandations adaptées au contexte professionnel du cas sont présentées avec appuis de fondamentaux, d'outils, de références scientifiques rattachés au sujet. Une problématique est clairement posée. Des choix stratégiques et opérationnels sont formulés avec clarté et justification pour répondre à la problématique énoncée. Les préconisations émises, en lien avec le diagnostic, sont hiérarchisées, évaluées sur le plan financier, organisationnel, temporel et les bonnes prestations incluent des réponses précises et pertinentes aux questions posées par le jury lors de l'entretien.

L'épreuve orale a pour objectif d'évaluer quatre compétences clés.

La première compétence évaluée est la maîtrise du socle de connaissances marketing. Ces connaissances sont déterminantes pour traiter l'ensemble des points de questionnement du sujet et répondre à une problématique marketing. Le jury apprécie l'étendue, la maîtrise des savoirs et l'aptitude à mobiliser ces savoirs de façon appropriée. Les connaissances attendues portent sur :

- les concepts, les outils, les fondamentaux du marketing,
- les réalités et les pratiques professionnelles,
- les méthodologies d'analyse, de traitement de l'information qualitative et quantitative ainsi que les outils, les tests et les indicateurs utilisés dans les études marketing.

Les connaissances mobilisées sont à sélectionner en fonction du sujet à étudier. Il est préférable de retenir quelques concepts et outils bien adaptés à l'étude du sujet que de cataloguer de nombreuses références dont l'énumération est sans apport pour traiter le sujet. Il est essentiel que des concepts majeurs (positionnement, cible, segmentation, etc.) soient mobilisés et reliés directement au sujet. La référence à des auteurs et à leurs travaux, travaux scientifiques récents inclus, sont appréciés par le jury mais à condition qu'elle soit rattachée à l'étude du cas.

La deuxième compétence évaluée est la capacité à réaliser un diagnostic c'est-à-dire à s'approprier le contexte de l'organisation présentée dans le cas en considérant les caractéristiques de l'organisation et de son environnement.

L'ensemble des informations, des annexes du sujet ne sont pas à paraphraser mais à exploiter pour caractériser l'entreprise, identifier des éléments clés (facteurs clés de succès du marché, avantages concurrentiels de l'organisation étudiée) et des éléments critiques nécessaires à la présentation et à la résolution du cas. Divers champs d'analyse sont à présenter en fonction du contenu des annexes. La présence de données commerciales et financières nécessite l'exploitation d'outils de gestion appropriés pour effectuer des traitements dont les analyses sont nécessaires au diagnostic. La réalisation du diagnostic implique donc des traitements spécifiques des informations quantitatives et qualitatives communiquées dans le cas. Ces traitements apportent une réelle valeur ajoutée dans l'élaboration du diagnostic et permettent d'identifier des éléments saillants, manquants ou qui paraissent insuffisamment présentés pour réaliser un diagnostic pleinement satisfaisant. Du diagnostic découle une problématique. Cette dernière est à considérer comme une question que se poserait un responsable marketing pour assurer le développement de son entreprise. Formulée précisément par la personne candidate, la problématique doit déclencher une réflexion sur des objectifs argumentés qu'ils soient quantitatifs ou qualitatifs.

La troisième compétence évaluée est la capacité à élaborer une ou des préconisations en relation, en cohésion avec le diagnostic et répondant à la problématique formulée.

Le jury attend que la personne candidate s'appuie sur les lignes déterminantes du diagnostic pour formuler des préconisations adaptées à la résolution de la problématique et apporter réponse au sujet. La déconnexion entre le diagnostic réalisé et les préconisations stratégiques et/ou la déconnexion entre les préconisations stratégiques et les recommandations opérationnelles sont souvent constatées. Il est important de formuler précisément les préconisations marketing au niveau stratégique et au niveau opérationnel en veillant à assurer une cohérence de l'ensemble des propositions émises. Les préconisations formulées impliquent des choix décisionnels engagés, justifiés, cohérents par rapport aux caractéristiques de l'entreprise et de son environnement. Les préconisations doivent être réalistes, concrètes, précises, planifiées, budgétées ou associées à des ordres de grandeur permettant d'apprécier

leur faisabilité. Présenter et développer des préconisations sur la base de tendances marketing très générales ne correspond pas aux attendus de l'épreuve. La personne candidate doit choisir entre plusieurs options stratégiques possibles et expliquer les choix opérationnels que ces options impliquent en considérant le sujet à traiter. Des candidats ne font pas cet effort et formulent des recommandations sans fondement. Il est rappelé que les outils d'aide à la décision stratégique sont précieux pour accompagner cette réflexion.

Le traitement du cas doit ainsi mettre en évidence la capacité d'analyse, de réflexion de la personne candidate et la cohérence des choix proposés. Si la créativité dans les préconisations est souhaitée, elle doit s'appuyer sur un raisonnement rigoureux et rester faisable et adaptée au contexte du cas.

L'entretien avec le jury, qui suit l'exposé de la personne candidate, permet d'évaluer une quatrième compétence : la capacité à écouter, comprendre des questions et à y répondre.

La personne candidate doit être très attentive au contenu des questions posées. Il est essentiel de prendre le temps d'écouter les questions du jury, voire de reformuler des questions, pour délimiter les champs d'interrogations afin d'apporter des réponses précises et élargir l'analyse. La contextualisation du sujet, le diagnostic, la problématique, les recommandations présentés dans la première partie de l'épreuve peuvent faire l'objet de questions pour être éclaircis, approfondis ou précisés. Les questions sont formulées pour éclairer, approfondir, compléter des points présentés lors de l'exposé et valider la maîtrise de connaissances marketing.

Ce temps d'échange conduit la personne candidate à identifier des apports complémentaires à son étude, à réfléchir sur des préconisations non envisagées, à percevoir des oublis ou des erreurs d'analyse, à reconnaître la non faisabilité ou l'adaptation nécessaire de choix émis au niveau stratégique et/ou opérationnel.

La personne candidate peut argumenter, convaincre sur ses choix effectués pour traiter le sujet et confirmer, valoriser la maîtrise de ses connaissances en démontrant également des compétences qu'elle n'avait pas su mettre en avant lors de l'exposé.

Cette seconde partie de l'épreuve nécessite de la part de la personne candidate un comportement professionnel et des échanges constructifs impliquant écoute, ouverture et assertivité.

Sur la forme

Le jury encourage l'utilisation d'une présentation vidéo-projetée lors de l'exposé. Elle permet en effet d'appuyer des propos sur un support construit, structuré, lisible et offre au candidat la possibilité de démontrer une certaine aisance en matière de communication et de comportement attendus d'une enseignante ou d'un enseignant.

Un support visuel ne peut en aucun cas se substituer à l'argumentation orale ou être lu par la personne candidate. Il doit rester un support de communication pédagogique et professionnel conçu avec concision, soin, sans faute d'orthographe.

Il peut ainsi être utilisé pour structurer une analyse, schématiser une démarche d'analyse, de réflexion, illustrer des propos, synthétiser des résultats de traitements de données, valoriser un choix. Les supports surchargés d'informations et sans éléments clés rattachés au traitement du cas sont déconseillés.

Il est important de rappeler que le contenu du support doit être en lien avec le traitement du sujet et ne pas être présenté comme un support standard dont le contenu serait très généraliste, éloigné d'une argumentation précise.

À la vidéo projection peut s'ajouter l'utilisation ponctuelle du tableau qui, bien intégrée dans le déroulement de l'exposé ou lors de l'entretien, favorise la mise en avant d'une démonstration et dynamise la communication.

Les présentations sont généralement structurées (contextualisation synthétique, diagnostic, problématique, objectifs, préconisations détaillées et conclusion) mais il est essentiel de bien appuyer la progression du raisonnement.

D'une manière générale, le temps d'exposé de 40 minutes maximum est souvent bien maîtrisé par les candidats. Pour cette session, les diagnostics ont souvent été présentés moins longuement que les années précédentes mais les conclusions du diagnostic méritent souvent à être renforcées pour formuler rigoureusement une problématique et des recommandations adaptées aux analyses. Le lien entre les points clés du diagnostic et la pertinence des préconisations n'est pas suffisamment suivi dans le déroulement des exposés. Des préconisations stéréotypées remettent en question la résolution de la problématique posée et conduisent à des hors sujets.

Pour conclure, l'épreuve orale de marketing exige une bonne maîtrise du socle de connaissances marketing et une culture des pratiques marketing. Des compétences particulières sont indispensables pour répondre aux attendus de l'épreuve. L'appropriation du cas avec la délimitation du travail demandé est déterminante pour bien cerner le cadre du sujet et guider la réflexion. Les bons candidats parviennent à exploiter des connaissances scientifiques, à réaliser un diagnostic permettant d'énoncer clairement une problématique et de formuler des préconisations stratégiques et opérationnelles réalistes, cohérentes, adaptées au sujet.



Implantée à Charleville-Mézières (ville de 48 000 habitants de la région Grand Est), EMBALDIF est une société à responsabilité limitée créée le premier juillet 1999 par Sylvie Perlier qui occupait auparavant un poste de gestionnaire comptable dans une entreprise locale.

Lors de sa création, l'enseigne EMBALDIF (association des termes EMBALLage DIFFusion) s'est spécialisée dans la revente d'emballages : cartons, plastiques à bulles, sacs, sachets, boîtes, caissettes... pour des industriels du secteur de l'automobile, de la fonderie et pour des professionnels des secteurs boulangerie, pâtisserie et boucherie.

Cependant, très rapidement, le portefeuille clients d'EMBALDIF s'est élargi pour répondre à des besoins de particuliers demandeurs de cartons pour effectuer des déménagements et demandeurs d'emballages pour protéger, stocker, transporter des produits divers. La clientèle de particuliers ouvre alors de nouvelles perspectives de croissance pour EMBALDIF.

Aujourd'hui, la société EMBALDIF est toujours spécialisée dans la revente d'emballages mais a élargi son offre produits sur deux axes. Le premier axe concerne l'ajout continu de nouveaux produits rattachés aux caractéristiques des activités des clients professionnels (exemples : pour les boulangers-pâtisseries : fèves, supports cartonnés pour parts de gâteaux, tartelettes en aluminium... ; pour les bouchers : ficelles alimentaires, bobines de papier ingraissable, sacs de conservation sous vide, barquettes...). Le second axe concerne une extension de gamme ciblée professionnels et particuliers centrée sur l'univers des événements festifs. Cette gamme comprend papiers cadeaux, rubans pour emballages cadeaux, articles de décorations (guirlandes, décorations pour vitrines, objets décoratifs), produits d'arts de la table (nappes, serviettes, vaisselles...) et articles divers (ballons, cartes, faire parts...) pour des événements festifs (anniversaires, mariages, baptêmes, fête d'Halloween, fêtes de Noël...).

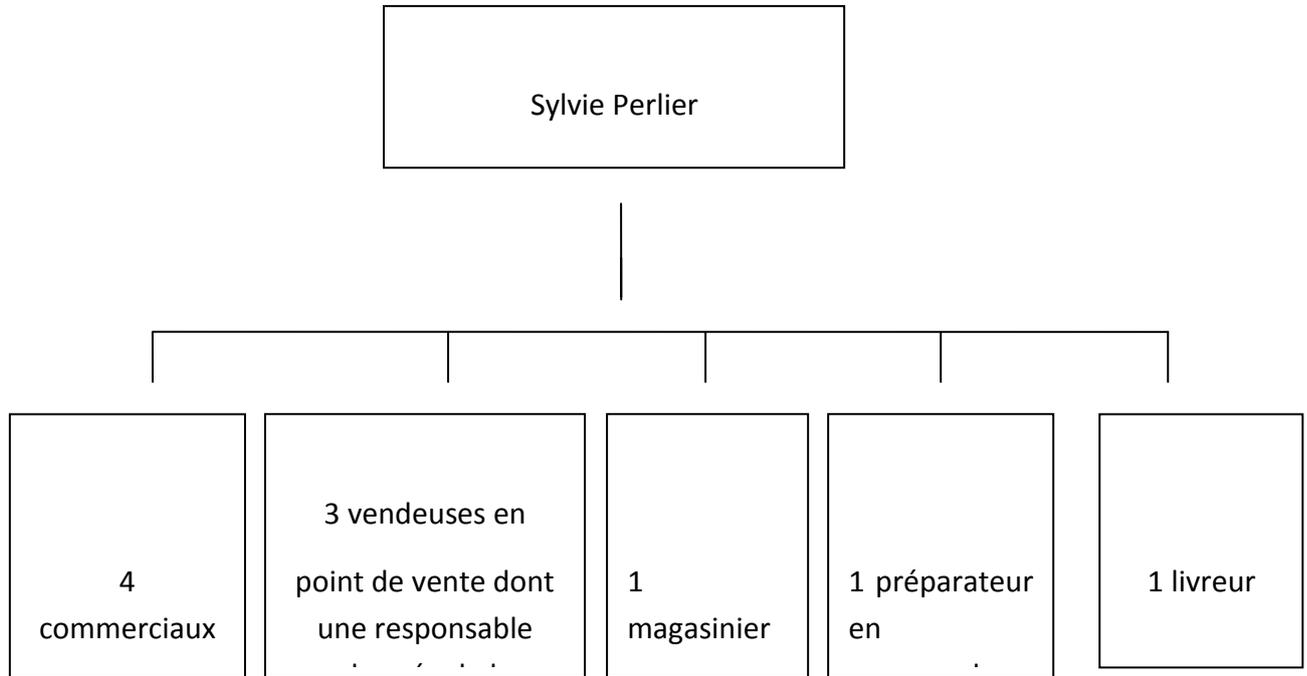
La société EMBALDIF connaît alors une extension d'activité qui la conduit à quitter l'emplacement de son point de vente pour s'installer en 2017 dans de nouveaux locaux offrant une surface de vente de 1 000 m² structurée selon les deux univers d'activité : les emballages et les produits pour événements festifs. Prospects, clients, aussi bien industriels, professionnels, particuliers, que membres d'associations, de collectivités peuvent se rendre au point de vente pour être conseillés, découvrir des nouveautés, effectuer des achats. L'offre est constamment renouvelée selon les tendances du marché de l'emballage, des décorations, des arts de la table et des articles divers pour événements festifs. La relation client est très personnalisée et une force de vente

interne à la société EMBALDIF visite régulièrement les clients industriels et professionnels tout en assurant une mission de prospection.

La société EMBALDIF bénéficie d'une forte notoriété dans le milieu industriel et professionnel comme spécialiste de l'emballage mais est souvent méconnue des particuliers. Lorsque ces derniers connaissent EMBALDIF, l'enseigne est située comme un revendeur d'emballages et est perçue comme une enseigne réservée aux professionnels. Madame Perlier estime qu'il est urgent de reprendre le dossier concernant la communication de la société et est favorable pour fixer le prochain budget de communication à environ 22 000 euros.

À partir de la documentation fournie, de votre analyse et de vos connaissances, présenter un diagnostic à partir duquel vous élaborerez un plan d'actions de communication précis, chiffré, accompagné de suggestions d'études et d'indicateurs pour évaluer l'efficacité du plan d'actions de communication proposé pour la société EMBALDIF.

ANNEXE 1 ORGANIGRAMME DE LA SOCIÉTÉ EMBALDIF



* Les commerciaux terrain sont spécialisés par type de clients : un commercial pour les industriels, un commercial pour les boulangers-pâtisseries, un commercial pour les bouchers et un commercial (recruté en janvier 2018) multisecteurs (autres commerces, associations, collectivités)). Les clients boulangers-pâtisseries-bouchers sont visités toutes les semaines, les industriels sont visités une fois par mois.

** Les vendeuses en point de vente sont multitâches (conseils clients, gestion des linéaires, traitement des appels téléphoniques). 2 d'entre elles sont également assistantes des deux commerciaux chargés de gérer la clientèle englobant les boulangers-pâtisseries et les bouchers. La responsable chargée de la communication gère l'ensemble de la communication pour la société EMBALDIF ; cette personne est très impliquée dans les réseaux sociaux et gère notamment la page Facebook de la société EMBALDIF.

ANNEXE 2 DES INFORMATIONS CLÉS SUR LA SOCIÉTÉ EMBALDIF

1999 : création de la société avec une orientation en emballage industriel qui représente près de 70 % du chiffre d'affaires contre 30 % en fourniture de produits pour le commerce de proximité

2001 : développement d'une gamme d'emballages destinée plus particulièrement aux métiers de bouche

2002 : déménagement pour des locaux plus spacieux

2003 : création d'un rayon spécialisé dans l'emballage destiné à la boulangerie/pâtisserie

2007 : adhésion au réseau de distribution Point E (cf. Annexe 3)

2008 : création d'un rayon spécial mariages et cérémonies destiné à une clientèle de particuliers à la recherche d'une offre complète et originale pour que la fête soit plus belle

2011 : ouverture du site internet pour offrir les services au plus grand nombre en apportant le savoir-faire d'un professionnel aux particuliers

2017 : déménagement pour des locaux plus spacieux

La société EMBALDIF a donc 20 ans cette année et Madame Perlier souhaite organiser un évènement en mobilisant toute l'équipe pour que cet évènement soit aussi un temps fort pour ses partenaires et clients. L'organisation de l'évènement serait soit effectuée par l'ensemble du personnel, soit par un prestataire spécialisé en évènementiel mais la communication sera confiée à la responsable chargée de la communication.

La société EMBALDIF offre des emballages de qualité pour un prix calculé au plus juste pour la cible des professionnels, cible très sensible au prix le plus bas. Les prix des produits pour évènements festifs permettent de générer davantage de marge justifiée par l'originalité, le design, la rareté des articles dont la moitié provient de fournisseurs importateurs de Chine.

Les réductions de prix sont exceptionnelles. Les clients particuliers peuvent bénéficier d'une réduction de 10 % sur le nappage et la décoration s'ils sont détenteurs d'une carte de fidélité. Les clients professionnels bénéficient d'un tarif spécial sur les produits selon l'importance des volumes d'achats réalisés et reçoivent des cadeaux de fin d'année (stylos, agendas, bouteilles de champagne...).

Une semaine porte ouverte sur les produits d'évènements festifs est organisée fin février-début mars avec une offre de 10 % de réduction pour 100 euros d'achat, 15 % pour 150 euros d'achat et 20 % pour des achats supérieurs à 200 euros.

Chaque contact client est traité de manière personnalisée. L'apport de conseils, le suivi client sont de réels plus-values pour satisfaire les demandes des prospects et des clients.

Le point de vente est ouvert du lundi au vendredi de 8 h 00 à 12 h 00 et de 13 h 30 à 18 h 30 et le samedi de 9 h 00 à 12 h 00 et de 14 h 00 à 18 h 00.

La société EMBALDIF se situe dans un quartier résidentiel avec présence aux alentours de divers commerces de proximité (boulangers, pharmacie, pressing, bureaux de tabac-presse, banques...). Son nouvel emplacement offre une plus grande surface de vente et de stockage ainsi qu'un parking propre au point de vente facilitant l'accès à la clientèle.

Les concurrents de la société EMBALDIF en matière d'emballages sont quelques fournisseurs nationaux qui négocient de plus en plus directement avec les industriels, court-circuitant des redistributeurs. Les concurrents en matière de produits pour événements festifs sont, localement, deux enseignes à forte notoriété (Festi et Jour de fête). Ces concurrents sont situés à l'extérieur de la ville, dans des zones commerciales qui accueillent également un hypermarché et des enseignes tels que Conforama, Leroy Merlin, Darty, Mc Donald's... A la concurrence locale, s'ajoute la concurrence du e-commerce spécialisé en articles pour faire la fête (exemple : le roidelafête.fr).

Sources : site internet de la société EMBALDIF, extraits entretien avec la Direction de la société EMBALDIF

ANNEXE 3 LE RÉSEAU DE DISTRIBUTION POINT E

Point E est le premier réseau français de distributeurs indépendants spécialisés dans les emballages alimentaires pour les professionnels et les particuliers.

Point E offre une gamme de produits très large composée de 1 600 références. Les produits proposés sont segmentés selon l'activité commerciale du client : boulangerie/pâtisserie, sandwicherie/restauration rapide, boucherie/charcuterie/traiteur, fruits et légumes, fromagerie/crèmerie, poissonnerie. A cette offre s'ajoutent des produits pour tous métiers tels que des sacs, des cabas, des films alimentaires, des sacs pour congélation, des sacs à glaçons, des sacs poubelles...

Les commandes auprès du réseau se font très rapidement et simplement via le site du groupe ou via appel téléphonique.

Les adhérents au groupe Point E bénéficient de divers avantages :

- des achats aux meilleurs prix
- une livraison palettes multi-produits hebdomadaires pour limiter les stocks et améliorer la trésorerie
- un catalogue gratuit au nom de l'adhérent
- un territoire réservé pour préserver les marges des adhérents
- une marque nationale pour rassurer les clients des adhérents
- des produits exclusifs au design novateur pour créer de la différence avec les concurrents
- des formations sur mesure pour prendre de l'avance
- des informations permanentes sur leur métier diffusées sur le site internet du groupe Point E
- des échanges constructifs lors d'une réunion annuelle et de réunions de travail régionales

Source : site internet du groupe Point E

ANNEXE 4 PRÉSENTATIONS DE PRODUITS PROPOSÉS A LA VENTE

PAR LA SOCIÉTÉ EMBALDIF



Univers emballages

(sacs en papier pour professionnels)



Univers évènements festifs

(nappes, serviettes)

La société EMBALDIF propose également du matériel et du linge en location du vendredi au lundi pour les évènements festifs (cf. exemples ci-dessous).

<i>produit</i>	<i>prix</i>	<i>caution</i>
Table 8 personnes	10 euros	100 euros
Table 10 personnes	12 euros	100 euros
Machine à pop corn	85 euros	300 euros
Borne à selfie	450 euros	1 500 euros
Nappe rectangle blanche	8 euros	20 euros
Nappe ronde ivoire	8 euros	20 euros
Serviette tissus	0,50 euros	2 euros

Source interne

ANNEXE 5 CHIFFRES D’AFFAIRES DE LA SOCIÉTÉ EMBALDIF

CHIFFRE D’AFFAIRES GLOBAL (en euros)
(inclus le chiffre d’affaires du point de vente)

	2018	2017	2016
JANVIER	168 775	141 799	141 108
FÉVRIER	152 377	127 176	150 043
MARS	206 916	206 705	192 016
AVRIL	193 604	177 697	156 638
MAI	206 011	211 654	172 320
JUIN	189 538	211 809	187 109
JUILLET	188 094	178 169	136 852
AOÛT	147 453	133 126	124 413
SEPTEMBRE	197 869	181 479	159 402
OCTOBRE	236 117	205 181	166 187
NOVEMBRE	290 233	274 961	237 196
DÉCEMBRE	244 662	246 471	228 303
TOTAUX	2 421 649	2 296 227	2 051 587

CHIFFRE D'AFFAIRES GLOBAL PAR TYPE DE CLIENTS PROFESSIONNELS

(en euros) (hors le chiffre d'affaires du point de vente)

Clients	2018	2017	2016
Industriels	516 164	576 084	465 459
Boulangers-pâtisseries	661 603	666 282	633 954
Bouchers	577 574	536 144	475 728
Autres clients : - Commerces dont fleuristes, magasins de vêtements. - Associations, collectivités. (Clients confiés au nouveau commercial recruté en janvier 2018)	113 914	/	/
TOTAL	1 869 255	1 778 510	1 575 141

Remarques :

- en ce qui concerne l'année 2018 : les emballages vendus dans le point de vente ont généré un chiffre d'affaires de 165 718,20 euros dont 132 574,56 euros réalisés par les clients professionnels et les clients particuliers ont assuré 80 % du chiffre d'affaires des produits pour événements festifs vendus dans le point de vente

- les produits pour événements festifs les plus achetés par les particuliers dans le point de vente sont le nappage, les décorations et les plus achetés par les professionnels sont des décorations volumineuses pour décorer les vitrines. Les professionnels sont peu intéressés par les articles pour événements festifs du type mariages, baptêmes, ... Les particuliers sont très intéressés par l'univers événements festifs et apprécient de pouvoir acheter également des produits destinés à des professionnels.

Source interne

ANNEXE 6 DES DONNÉES COMMERCIALES, COMPTABLES ET FINANCIÈRES CONCERNANT LA SOCIÉTÉ EMBALDIF

	Année 2017*	Année 2016
Ventes de marchandises	2 296 227 €	2 051 587 €
Marge commerciale	829 330 €	791 921 €
Résultat de l'exercice	2 490 €	70 511 €
Valeur ajoutée	550 176 €	611 947 €
Fonds de roulement net global	605 652 €	558 129 €
Besoin en fonds de roulement	479 094 €	447 869 €
Rotation des stocks (en jours)	129	140
Crédit clients (en jours)	66	75
Crédit fournisseurs (en jours)	76	91
Taux d'autonomie financière	0,46	0,53
Dépenses de communication :		
- radio, site internet, animation porte ouverte		
- cadeaux, promotions	7 245 €	6 877 €
- divers (dont dépliants pour la cible des professionnels et des particuliers)	4 312 €	3 296 €
	525 €	150 €

* Année 2017 :

- installation dans les nouveaux locaux
- souscription d'un emprunt de 95 000 euros pour locaux et équipements d'installations

(Des données ont été modifiées pour les besoins de l'épreuve).

Source interne

ANNEXE 7 L'EMBALLAGE CARTON CONFIRME SA REPRISE

Soutenu par l'amélioration de la conjoncture économique et par le e-commerce, l'emballage papier carton se porte bien. Le Comité Français de l'Emballage Papier Carton (Cofepac) annonce de bons chiffres de croissance.

« L'emballage papier carton représente 39 % de l'ensemble des emballages produits », indique le Cofepac, dans son rapport économique 2017. Il occupe la première place devant le verre (22 %), le bois (18 %), le plastique (16 %) et le métal (5 %). Avec 50 % des tonnages, il est le premier matériau utilisé pour l'emballage commercial et industriel et fait jeu égal avec le plastique sur le marché de l'emballage ménager avec 25 % des tonnages.

Le carton ondulé profite du e-commerce

Avec près de 2,8 millions de tonnes et 5,5 milliards de mètres carrés, le carton ondulé constitue 65 % des emballages papier carton mis sur le marché, bien loin devant le carton plat (22 %), les papiers d'emballage souples (12 %) et ceux à base de cellulose moulée (1 %).

Avec une augmentation de la production de 0,1 % en tonnage et de 2,2 % en surface, il est l'un des principaux bénéficiaires de la reprise de l'activité générale amorcée en 2017. Il a notamment profité du rebond des industries agricole et alimentaire et de la hausse de la consommation des ménages. L'essor continu des achats en ligne, 4 % environ de la consommation totale, représente un autre vecteur de croissance.

Source : extraits de l'Usine Nouvelle L. Rousselle 11/07/2018

ANNEXE 8 EXTRAITS D'UN COMMUNIQUÉ DE PRESSE DU COFEPAC

(Comité Français de l'Emballage Papier Carton – 4 juillet 2018)

Présents dans tous les secteurs de l'économie française, les emballages papier carton occupent toujours une place de premier plan, grâce à leur diversité et à la grande flexibilité d'usage de leur matériau, la fibre de cellulose. Les emballages papier carton sont champions de l'économie circulaire.

La consommation d'emballages a progressé de manière sensible en 2017 bénéficiant de surcroît de la nouvelle dynamique des marchés des sacs papiers liée aux évolutions réglementaires. Cette croissance a généré des tensions sur l'approvisionnement en matières premières. Les acteurs du secteur ont ainsi observé des hausses de prix dues au renchérissement de la pâte à papier et des papiers cartons à recycler. Les répercussions des hausses de coûts dans le prix de vente n'ont pas toujours été intégralement possibles, suscitant une tension sur les marges.

Source : cartononduledefrance.org

ANNEXE 9 ÉVOLUTION DES MODES DE CONSOMMATION

Les modes de consommation évoluent rapidement et le Conseil National de l'Emballage en donne quelques exemples (non exhaustifs) : quel que soit le mode de production, de distribution, d'utilisation d'un produit, ce dernier doit disposer d'un système d'emballage apte à répondre aux diverses fonctions qui permettent son acheminement de son lieu de production à son lieu d'utilisation sans défaut.

1. La restauration hors domicile

La France compte 175 000 restaurants : la restauration rapide représentant désormais 37 % des restaurants implantés en France.

Cette évolution de la nature même de la restauration impacte la typologie des emballages associés. D'emballages à destination du restaurateur, on évolue vers des emballages dédiés à la restauration rapide (sachet, barquette, etc.). De même, dans le cadre de la lutte contre le gaspillage, des initiatives comme Gourmet Bag® sont apparues où les convives d'un restaurant à table peuvent emporter ce qui n'est pas terminé dans leur assiette : pour cette fonctionnalité, des emballages innovants sont proposés notamment dans le cadre du concours Emballé 3.0 du CNE (Conseil National de l'Emballage).

L'étude « ADEME-Eco-Emballages » chiffre notamment le gisement des emballages de produits consommés hors foyer. « Le gisement des emballages ménagers consommés hors domicile s'élève à 693 000 tonnes (hors verre consigné). Avec 257 000 tonnes, la restauration à table concentre plus d'un tiers des tonnages, en raison de la consommation importante de boissons dans des contenants en verre ». L'étude recense notamment pour les sodas : 65 800 tonnes, les pizzas : 18 000 tonnes, les burgers : 12 000 tonnes, les salades : 15 000 tonnes.

2. La consommation nomade des produits

Que ce soit dans un cadre de voyage ou dans la vie de tous les jours, le couple produit/emballage s'adapte aux besoins du consommateur, c'est le cas par exemple des produits dits de snacking : le chiffre d'affaires de ce secteur est estimé à 47,11 milliards d'euros en 2015 (+1,44 % par rapport à 2014).

2,26 milliards de sandwiches ont été vendus en 2015, soit une augmentation de 3,2 % en une année (pour un chiffre d'affaires de 7,77 milliards d'euros). Tous réseaux confondus : la boulangerie constitue à elle seule 10 % des actes d'achat pour le déjeuner en semaine et la grande distribution en capte 5 %. A titre de comparaison, 1,19 milliard de hamburgers et 819 millions de pizzas ont été consommés en 2015.

Source : <https://conseil-emballage.org/wp-content/uploads/2017/06/Emballages-et-evolution-des-modes-de-consommation-et-des-canaux-de-distribution-Final.pdf>

ANNEXE 10 LE MARCHÉ DES ARTICLES DE FÊTE

Les articles de fête sont des produits généralement regroupés par thématiques telles que Noël, la Saint Valentin... Il peut aussi bien s'agir de décoration de table que de déguisement ou consommables comme des dragées pour les mariages ou de la vaisselle jetable.

Le marché des articles de fête est un marché de niche. Les supermarchés proposent souvent quelques références de consommables festifs. Mais depuis les années 1990, des magasins spécialisés dans l'événementiel se sont implantés majoritairement en périphérie des villes de plus de 50 000 habitants et se concentrent uniquement sur les articles de fêtes. Même s'il est difficile de chiffrer la taille du marché en France, les entreprises d'articles festifs ont plutôt le vent en poupe même en temps de crise. Le secteur des articles de fête est très fragmenté. La plupart des magasins sont indépendants, à part quelques réseaux de franchise et quelques acteurs implantés dans plusieurs villes. A cela s'ajoute le fort développement de la vente d'articles festifs en ligne. Pour se développer les réseaux de franchises tentent d'ouvrir un maximum de points de vente chaque année afin d'augmenter la visibilité et l'attractivité du modèle.

Source : extraits, businesscoot Études et informations sectorielles

ANNEXE 11 LE MARCHÉ DU MARIAGE EN SUPER FORME

(selon une étude XERFI)

Dans son étude « le marché du mariage à l'horizon 2020 », Xerfi note une baisse du nombre des mariages mais une nette hausse des dépenses. Une tendance qui devrait perdurer dans les prochaines années.

Le budget moyen pour une cérémonie standard d'une centaine d'invités n'a en effet cessé d'augmenter pour s'établir à environ 13 000 euros aujourd'hui dont plus de la moitié absorbés par la location de la salle et le traiteur expliquant le dynamisme du marché du mariage qui pèse environ 3 milliards d'euros selon les calculs des experts de Xerfi.

Si les mariages de plus en plus personnalisés ont la cote, l'activité de certains acteurs spécialisés peine pourtant à décoller dans l'Hexagone. Les *wedding planners* (organiseurs de mariages), encore assez peu nombreux, souffrent d'amateurisme. Et malgré un chiffre d'affaires d'environ 25 millions d'euros en 2017, la profession a du mal à se désengluer d'un professionnalisme aléatoire. Seules les sociétés dotées d'un très bon réseau de partenaires perdurent.

Le phénomène du « *do it yourself* » par contre a de plus en plus la cote. Le fait soi-même permet de fait de réaliser des économies mais aussi de créer un mariage unique. De nombreux sites internet de conseils voient leurs CA s'envoler sur ce créneau. Et tout y passe : faire-part, bouquets de fleurs, décoration des tables... le fait soit-même est une vraie tendance de fond.

Source : toutelafranchise.com (26/03/2018)

ANNEXE 12

PLAN DE LA COMMUNICATION RADIO DE LA SOCIÉTÉ EMBALDIF

Caractéristiques de la campagne radio actuelle annuelle :

- campagne publicitaire négociée avec une société locale d'édition et de diffusion de programmes radio pour grand public (actualités locales, musique, hits, jeux concours...)
- fréquences radio sélectionnées : Charleville-Mézières et une commune de proximité
- contrat annuel de 250 messages
- durée d'un message : 20 secondes
- horaires de diffusion retenus par la société EMBALDIF : répartition entre 7 h 00 et 21 h 00 entre le lundi et le dimanche
- cible : les particuliers
- contenu du message : variable selon période de l'année et adapté pour générer du trafic

Tarif mensuel : 252,80 euros HT (TVA : 20 %).

Source : entretien avec la direction de la société EMBALDIF

De : Madame Martin, Responsable de la communication

A : Madame Perlier, Directrice d'EMBALDIF

Objet : Bilan de la communication digitale

EMBALDIF a choisi de développer sa communication via un site vitrine conçu et géré par un prestataire extérieur. Celui-ci facture chaque mois 212 € TTC pour ses prestations (gestion des mises à jour, hébergement, statistiques inclus).

Une enquête en ligne, effectuée auprès de 100 clients professionnels, permet d'évaluer l'utilisation du site. Les résultats de l'enquête sont présentés ci-après.

Contrairement aux engagements pris par le prestataire, nous ne disposons pas de statistiques de trafic du site. Par ailleurs, les contacts laissés en ligne n'ont donné lieu à aucune constitution de fichier rendant leur traitement impossible.

Les clauses du contrat signé avec le prestataire ne peuvent être modifiées avant son terme prévu en décembre 2019. Une redéfinition des missions attendues est à programmer.

En ce qui concerne les réseaux sociaux, les retours de notre présence sur le réseau Facebook sont bons. Les contenus sont régulièrement mis à jour et un suivi journalier permet d'être très réactif dans les échanges.

Cordialement,

Corinne Martin

À quelle fréquence consultez-vous notre site ?

Tous les jours	3
Une fois par semaine	15
Une fois par mois	32
Une fois par trimestre	45
Autre	5
Total	100

Quel type d'informations recherchez-vous ?

Informations sur le magasin	17
Informations sur le catalogue	46
Propositions de mise en avant de produits	32
Autre	5
Total	100

Pourriez-vous évaluer les critères suivants concernant notre site ?

	Tbien	Bien	Moyen	Mauvais	
Présentation du site	11	13	46	30	100
Rapidité de navigation	13	48	22	17	100
Qualité des contenus	15	23	41	21	100
Mise à jour du site	6	15	38	41	100

Qu'auriez vous aimé trouver sur notre site ?

(Plusieurs réponses possibles)

Une option click and collect	45
Des promotions	38
Des nouveautés	52
Des flashes d'actualité sur les emballages (tendances, réglementations)	50

Quels dysfonctionnements avez-vous constatés ?

(Plusieurs réponses possibles)

Absence de réponses aux contacts laissés	85
Non réponses aux demandes de devis	21
Présence de pages non renseignées	86
Scénarisation des produits minimale	42
Pas d'interactivité	65
Autre	10

**ANNEXE 14 DES TARIFS DE COMMUNICATION
TARIFS D'UNE PUBLICITÉ DANS LA PRESSE LOCALE**

- Journal de presse quotidienne régionale diffusé sur les Ardennes
- Coût d'une demi-page : 2 000 euros HT pour une seule diffusion (TVA : 20 %)
- Coût d'un quart de page ou d'un bandeau de bas de page : 1 300 euros HT pour une seule diffusion

Chaque samedi, le journal est vendu avec ajout de deux magazines : un magazine présentant le programme télévisé de la semaine et un magazine féminin (Fémina) présentant des articles divers sur la mode, la beauté, la santé, la décoration maison... : toute diffusion publicitaire dans le journal du samedi est majorée de 20 %.

Source : Global Est Média

TARIF D'UNE PRESTATION D'ORGANISATION D'UN ÉVÈNEMENT

(montant TTC en euros pour un participant)

<i>Evènement organisé par un prestataire</i>	Paris	Région parisienne	Grandes villes (hors Paris)	Province (hors grandes villes)
<i>Soirée entreprise</i>	100	90	80	70
<i>Journée d'étude</i>	110	105	80	60
<i>Séminaire (2 jours + 1 nuit)</i>	400	350	300	270
<i>Repas d'équipe (déjeuner)</i>	50	45	40	35
<i>Team Building (renforcement d'équipe)</i>	160	160	100	100

Source : <https://geniusmeetings.com>

ANNEXE 15

UNE DIFFUSION SUR LE RÉSEAU FACEBOOK DE LA SOCIÉTÉ EMBALDIF

Embaldif - Accueil
m.facebook.com

Point E Emballages & Fournitures

NOUVEAU

Vous l'attendiez depuis longtemps et la voilà :

La carte fidélité EMBALDIF

Totalement gratuite, elle vous permet de bénéficier de 10% sur le nappage et la décoration.

Vous serez également averti lors du lancement de chaque nouvelle collection et plein d'autres surprises toutel'année.

18 3 commentaires 11 partages

J'aime Commenter Partager

11 partages

Votre commentaire...

Envoyer un message

Contexte du cas

L'entreprise EMBALDIF, créée en juillet 1999, est spécialisée dans la revente d'emballages (cartons, sachets, sacs, boîtes...) et de produits pour des événements festifs (fêtes de Noël, anniversaires, mariages...). Son portefeuille clients inclut des industriels, des professionnels et des particuliers. Industriels et professionnels sont régulièrement visités par une force de vente interne et depuis 2017, l'entreprise EMBALDIF s'est installée dans de nouveaux locaux lui permettant de disposer d'un point de vente de 1 000 m² pour mettre en valeur l'offre produits.

L'entreprise bénéficie d'une forte notoriété dans le milieu industriel et professionnel comme spécialiste de l'emballage mais est souvent méconnue des particuliers. Lorsque ces derniers connaissent EMBALDIF, l'enseigne est située comme un revendeur d'emballages et est perçue comme une enseigne réservée aux professionnels. La direction de l'entreprise estime qu'il est alors urgent de reprendre le dossier concernant la communication et demande, après réalisation d'un diagnostic, la conception d'un plan d'actions de communication précis, chiffré, accompagné de suggestions d'études et d'indicateurs pour évaluer l'efficacité du plan proposé sachant que ce plan doit respecter un budget limité à environ 22 000 euros.

1. Présentation du diagnostic

Diagnostic de l'entreprise :

- analyse du chiffre d'affaires : augmentation du chiffre d'affaires global mais croissance moindre entre 2017 et 2018 (5,46 %) qu'entre 2016 et 2017 (11,92 %) ; augmentation du chiffre d'affaires du point de vente de 6,7 % entre 2017 et 2018 mais croissance moindre qu'entre 2016 et 2017 (8,66 %) (impact du changement d'emplacement du point de vente) ; constat d'une légère saisonnalité des ventes ; le chiffre d'affaires du point de vente est essentiellement assuré par les produits pour événements festifs : le chiffre d'affaires des emballages représente 30 % du chiffre d'affaires du point de vente avec 80 % des ventes réalisés par les professionnels et le chiffre d'affaires des produits pour événements festifs représente 70 % du chiffre d'affaires du point de vente avec 80 % des ventes réalisés par les particuliers ;
- analyse de l'offre produits et de sa mise en avant : offre constamment renouvelée, avantages de l'adhésion au réseau point E pour offrir des produits exclusifs au design novateur, offre avec option de location de matériels et de linge pour les événements festifs, assortiment profond et large, attractivités des présentations en linéaire ;
- analyse des prix : prix calculés au plus juste pour les professionnels, marges confortables sur les produits pour événements festifs, limitation des promotions ;
- analyse de la force de vente : force de vente itinérante spécialisée par clients professionnels (bon maillage terrain) et force de vente sédentaire (trois personnes en point de vente dont la responsable chargée de communication) : conseils, proximité relationnelle ;
- analyse de la situation financière : calcul de la trésorerie : 126 558 € en 2017, 110 260 € en 2016 soit +14,8 % : bons résultats ; étude d'indicateurs : le délai du crédit fournisseur est supérieur au délai du crédit client améliorant la trésorerie ; dégradation de la valeur ajoutée, impact de l'investissement dans l'installation d'un nouveau point de vente sur l'autonomie financière et le résultat de l'exercice mais résultats commerciaux satisfaisants (CA, marge en augmentation) ;

- analyse des actions de communication : un diagnostic détaillé de la communication et du plan de communication actuel est attendu afin de disposer d'éléments déterminants pour concevoir un nouveau plan de communication : la communication de l'entreprise est confiée à une seule personne qui partage son temps de travail avec la vente dans le point de vente ; le budget actuel est limité mais budget prévisionnel presque doublé élargissant les possibilités d'actions de communication à mettre en oeuvre ; les actions mises en place sont à la fois des actions médias et hors médias ciblant les particuliers, les professionnels ou les deux catégories de clients et ces actions sont effectuées soit sur l'année, soit à des moments clés (semaine porte ouverte pour les produits festifs: fin février, début mars ; cadeaux de fin d'année...) mais impact du plan actuel, en terme de notoriété et d'image, à nuancer suivant les cibles. La répartition actuelle du budget de communication donne priorité à la communication radio, l'animation porte ouverte et le site internet (cf. dépenses de communication), site dont l'impact est cependant non satisfaisant pour les professionnels.

Diagnostic de l'environnement :

- analyse du marché et des tendances : distinction entre le marché de l'emballage et le marché des produits pour évènements festifs : le premier est en progression et est un marché très dynamique tant au niveau de l'offre que de la demande (innovations, nouveaux besoins, nouveaux comportements alimentaires nécessitant de nouveaux emballages...) et le second est porteur avec un développement du *do it yourself* notamment pour les fêtes de mariage d'où des opportunités de développement pour l'entreprise EMBALDIF

- analyse de la concurrence (distinction au niveau géographique et au niveau des produits) :

concurrence nationale : quelques fournisseurs nationaux pour les emballages industriels qui négocient de plus en plus directement avec les industriels ce qui court-circuite des redistributeurs (tendance menaçante pour l'entreprise EMBALDIF) ; développement du réseau de franchises avec extension des ouvertures de points de vente pour les produits pour évènements festifs ;

concurrence locale : essentiellement pour les produits pour évènements festifs, concurrence faible en nombre (deux points de vente) mais forte pour la notoriété de ces points de vente (statut de franchisé, communication soutenue, implantation en zones commerciales) ;

concurrence du e-commerce

- analyse des pratiques tarifaires : pour l'emballage, augmentation des coûts de fabrication des sacs en papier (prix en hausse de la pâte à papier et du recyclage) avec difficultés de répercussion dans les prix de vente des distributeurs (impact négatif sur les marges)

Conclusions : L'entreprise EMBALDIF se situe sur des marchés porteurs à faible concurrence directe et dispose de forces : 20 ans d'existence, offre produits étendue et renouvelée régulièrement, CA en croissance, trésorerie satisfaisante, force de vente spécialisée, relation client personnalisée, adhésion au réseau de distribution Point E, forte notoriété auprès des industriels et des professionnels. Cependant, l'entreprise EMBALDIF a également des faiblesses notamment au niveau : résultat de l'exercice, valeur ajoutée, plan de communication, site internet, notoriété auprès des particuliers.

À partir du sujet et des conclusions du diagnostic, plusieurs axes d'interrogation sont possibles :

Quel plan d'actions de communication proposer pour :

- . remédier au décalage entre positionnement réel et positionnement perçu ?
- . agir sur la notoriété, l'image de l'entreprise et faire connaître davantage la vente de produits pour évènements festifs ?
- . remédier aux faiblesses du plan d'actions de communication actuel dont l'impact au niveau notoriété, image ne donne pas satisfaction à la direction et dont la gestion et le contenu du site internet sont à revoir ?
- . communiquer envers des cibles dont les profils, les besoins, les comportements d'achat sont différents (distinction d'une communication BtoC et BtoB ?
- intégrer un évènement particulier : l'anniversaire des 20 ans d'existence de l'entreprise ?

2. Proposition d'un plan d'actions de communication et évaluation de son efficacité

Diverses propositions sont envisageables mais il est conseillé de suivre un processus pour concevoir le plan d'actions en prenant appui sur le diagnostic et en considérant le budget fixé dans le sujet (environ 22 000 euros) en vue de répondre à une problématique clairement énoncée au préalable.

Plusieurs références théoriques peuvent être mobilisées en appui de l'élaboration du plan de communication : utilisation du modèle de communication de Shannon et Weaver, de la théorie de Lasswell (5W : *Who says what to whom through which channel with what effect ?*), des théories du pull et du push, etc.

Proposition de processus suivi pour élaborer le plan de communication :

- la fixation d'objectifs pour corriger le décalage entre positionnement réel et positionnement perçu, augmenter la notoriété,
- la sélection, l'identification des cibles (industriels, professionnels, particuliers, associations),
- la création d'un axe de communication, suggestion d'un axe global décliné pour une communication BtoC et d'un axe pour une communication BtoB.

Exemples : le conseil, la proximité, le professionnalisme

pour la communication BtoC : axe sur le choix

pour la communication BtoB : axe sur le prix juste

- le choix d'actions budgétées :

. actions élaborées soit en interne, soit en externe sur la base de partenariats définis et conclus avec des agences de communication, des prestataires spécialisés (communication sur le site internet et communication radio),

. actions différenciées : actions médias (élaboration d'un mix média avec sélection de médias et de supports) et actions hors médias,

- l'élaboration de contenus et de la copy stratégie : message, bénéfice acheteur, promesse, ton, etc.

- la conception d'un planning : plan média et hors média avec enchaînement des périodes et des durées.

En ce qui concerne le choix des actions, une réflexion basée sur le plan actuel (cf. partie sur le diagnostic) oriente la formulation des propositions :

. actions à conserver : diffusion de messages radio (cible des particuliers, produits pour événements festifs), la présence sur le réseau *Facebook*, les promotions, la remise de cadeaux de fin d'année, des remises de dépliants,

. actions à améliorer : la communication sur le site internet, la communication dans le point de vente (affichage, ILV, PLV, etc.)

. actions à rajouter :

* insertion presse mais le coût des parutions étant élevé, il est judicieux de limiter la diffusion pour communiquer sur des événements : événement porte ouverte et anniversaire des 20 ans,

* dépôt de *leaflets* pour la cible des particuliers auprès des commerces de proximité,

* insertion d'un support d'informations succinctes dans les courriers postaux échangés avec les professionnels (factures par exemple avec un flash info sur des produits nouveaux),

* affichage à proximité du point de vente (type fléchage) et dans le point de vente,

* envois de publipostages différenciés entre professionnels et particuliers,

* envoi d'une lettre d'information (*newsletter*) aux professionnels abonnés sur le site,

* exploitation du catalogue produits (réseau point E).

Des propositions ci-dessus sont à harmoniser avec le choix de la communication effectuée pour l'évènement des 20 ans d'existence de l'entreprise. L'évènement peut devenir un fil directeur sur certaines actions du nouveau plan (cf. insertion presse) et renforcer des composantes de communication interne.

- un descriptif d'ensemble (incluant la ventilation du budget, les études et indicateurs d'évaluation d'efficacité)

OBJECTIFS	CIBLES	ACTIONS	CONTENUS	PÉRIODES	BUDGET	ÉTUDES INDICATEURS D'EFFICACITÉ

Pour le budget, la ventilation diffère selon les choix d'action proposés, nécessité cependant d'exploiter les données relatives aux coûts, aux dépenses mentionnées dans le diagnostic et le sujet (budget prévisionnel : environ 22 000 €).

- Un plan média et hors média avec présentation détaillée d'un planning démontrant la combinaison de l'utilisation de médias et de supports, l'application simultanée d'actions selon des périodes, des durées (importance de la répétition, de la pertinence du moment avec la particularité de l'offre produits pour évènements festifs de l'entreprise EMBALDIF ; périodes clés en lien avec les fêtes du calendrier et des évènements familiaux (importance de la période printemps été pour les communions, les mariages ; importance de la fin d'année pour les fêtes de Noël, Nouvel An)

PLANNING DES ACTIONS DE COMMUNICATION

	MOIS Janvier					MOIS...
	Semaine 1 LMMJVSD	Semaine 2	Semaine 3	Semaine 4	Semaine 5	
Actions média						
- radio	+++++	++	++++	+++++		
- presse						
- internet	—————→					
Actions hors média						
↳ évènement porte ouverte				—————→		
- cadeaux	—————					
- leaflets.		—————				

Légende : ++++++ cible des particuliers ————— cible des professionnels
 —————→ cible des particuliers et des professionnels

- Un plan spécifique pour l'évènement des 20 ans d'existence de l'entreprise le premier juillet 2019 : choix d'un prestataire mais moment clé pour mobiliser aussi le personnel : communication interne et communication externe avec mise en avant d'un axe cohérent pour tous les acteurs, partenaires et coopération avec le prestataire choisi (cf. annexe 14). La communication sur l'évènement est assurée par la responsable de la communication EMBALDIF (voir une communication presse, invitations...)
- Un plan séparé pour la communication digitale : nouvelle conception du site internet avec décision pour la poursuite ou non du partenariat avec le prestataire qui gère actuellement le site (cf. annexe 13), poursuite d'une communication sur les réseaux sociaux (Facebook)

Suggestions d'études et d'indicateurs d'évaluation d'efficacité du plan d'action de communication proposé

Il est conseillé de formuler les suggestions en présentant les actions de communication retenues et de sélectionner des études et des indicateurs considérant des évaluations quantitatives et qualitatives :

- étude par questionnaire élaboré en interne par la responsable de communication de l'entreprise EMBALDIF : exemple : lors de la venue en point de vente, questionnaire pour évaluer si la venue est spontanée ou influencée par une action de communication,
- étude par questionnaire sur la diffusion des spots radio (mémorisation, appréciation du message, identification de l'annonceur EMBALDIF, perception...),
- étude de satisfaction concernant les modifications du site internet,
- suivi des ventes avant, pendant et après une action de communication,
- nombre de nouveaux clients acquis lors de l'évènement porte ouverte,
- nombre de personnes ayant répondu à l'invitation pour l'évènement des 20 ans,
- CPA (Coût Par Acquisition) (acquisition de clients ayant effectué un achat),
- indicateurs pour le site internet (*Web analytics*) : les indicateurs sont à adapter en fonction des propositions émises pour améliorer le site internet d'EMBALDIF et des objectifs de la communication sur le site avec la possibilité de se référer au modèle AIDA en associant des indicateurs à chaque étape : nombre de visiteurs (indicateur d'Attention), nombre de pages vues, durée moyenne de visite, pages les plus visitées (indicateur d'Intérêt), taux de rebond (nombre de visites d'une page / nombre total de visites x 100), taux de clics (impact d'un stimulus, Désir), taux de conversion (Action).
- Indicateurs pour le réseau social Facebook : les indicateurs sont à adapter également en fonction des propositions émises sur les contenus des pages (pages incluant ou non des liens par exemple) : indicateur de nombre d'abonnés à la page et d'évolution de ce nombre ; indicateur d'engagement (exemples : nombre de clics de liens, de *likes*, de partages, de commentaires ; sentiments qui filtrent dans des commentaires publiés par les abonnés) ; indicateur d'actions suite au contenu d'un message précis (exemple nombre de cartes de fidélités demandées suite à rediffusion du contenu de l'annexe 15).

- Si une communication presse est proposée pour l'évènement porte ouverte avec par exemple un coupon à découper et à remettre lors de la venue au point de vente durant la semaine de l'évènement pour tirage au sort d'un gagnant d'un cadeau : un décompte des coupons permettrait d'évaluer un impact (partiel) de l'encart presse.

Conclusion :

Le plan d'actions de communication proposé englobe un ensemble de décisions, d'actions, de moyens avec considération de périodes, de durées en vue de répondre à la problématique posée et de satisfaire des objectifs de communication adaptés aux cibles de l'entreprise EMBALDIF. L'élaboration du nouveau plan permet de reconsidérer le rôle du site internet dans la communication et de revoir des actions pour assurer une meilleure notoriété et renforcer l'image de l'entreprise. Le fait de disposer d'un budget plus important comparativement aux budgets antérieurs permet de développer la communication commerciale de l'entreprise pour favoriser sa croissance.

OPTION D – Système d'information

LES RÉSULTATS DE LA SESSION

Nombre de candidat : 2	
Distribution des notes	
Moyenne	15
Note la plus élevée	18
Note la plus basse	12

Commentaire : le faible nombre de candidats ne permet pas de faire une analyse statistique pertinente ni de comparaison avec l'année précédente.

Moyenne 2018 = 11,71/20.

SUJET PROPOSÉ

Présentation du sujet

L'étude de cas porte sur la mise en œuvre d'une solution de coffre-fort numérique lancée par la région d'Ile-de-France. Le sujet aborde un ensemble assez large de domaines : les architectures SI, la gestion de projet, l'analyse des besoins et la démarche suivie, le développement des interfaces, les infrastructures systèmes et réseaux et les mesures d'accompagnement des usagers. Une attention particulière quant à la protection des documents mis dans le coffre-fort est attendue dans le développement. Cette étude de cas nécessite une connaissance des technologies et pratiques actuelles et requiert un recul méthodologique général pour permettre une appropriation contextualisée dans le temps imparti. Le temps d'entretien peut permettre d'aboutir ou de finaliser en rebondissant sur les questions de la commission.

Le jury attend une introduction qui permette de définir les notions clés du sujet (la sécurité des documents stockés, le cadre et le statut juridique des documents archivés, la sécurité d'accès des usagers, l'utilisation d'API) et de situer rapidement le cas (actualité, enjeux) et de proposer une problématique contextualisée, mais il n'attend pas une présentation détaillée du cas.

Le jury a systématiquement demandé aux candidats de revenir sur les parties insuffisamment traitées. Les questions visaient principalement à évaluer le niveau de maîtrise des notions et concepts que les candidats avaient utilisés durant l'exposé ou à ramener un candidat resté théorique et général, au cas et aux préconisations à retenir dans ce contexte.

Analyse du sujet

Dans le cadre de la loi pour une République numérique, la région d'Ile-de-France a émis un appel d'offre en vue de retenir un prestataire privé ayant en charge la réalisation et le stockage des coffres-forts et le développement d'interfaces selon le cahier des charges à la fois fonctionnel et technique fixé par l'État.

Dans le sujet proposé, il était attendu de la personne candidate d'avoir une approche transversale couvrant différentes problématiques qui gravitent autour du développement et de la mise en œuvre de solution de coffre-fort numérique comme : identifier les différents acteurs (fournisseurs de contenus : services de l'État et organismes privés, hébergeur du coffre-fort, le maître d'œuvre et la maîtrise d'ouvrage, l'utilisateur), le dimensionnement des espaces de stockage (caractéristiques du centre de données, montée en charge, etc.), l'interopérabilité avec d'autres services administratifs, l'utilisation d'API standard pour l'échange et le traitement des données, les authentifications des utilisateurs, la sécurité et protection des documents stockés (signature électronique, intégrité, confidentialité, horodatage, traçabilité), le cadre juridique (autorisation CNIL, RGPD, valeur probatoire du document, normes de stockage, normes de sécurité), simplicité d'utilisation et assistance aux utilisateurs (forum, assistants virtuels, session de formation, etc.).

COMMENTAIRES SUR LE TRAITEMENT DES SUJETS PAR LES CANDIDATS

OBSERVATIONS SUR LE FOND

L'épreuve orale consiste en l'exploitation d'un cas concret pour lequel une réflexion structurée et argumentée est attendue au moment de la présentation orale devant le jury (maximum 40 minutes) ce qui donne lieu ensuite à un échange pendant 20 minutes.

Le jury attend de la personne candidate qu'elle soit en mesure de proposer une solution pertinente mais aussi de porter un regard critique sur les démarches adoptées. La personne candidate ne peut se contenter de la stricte résolution des cas, elle doit aussi présenter les principes qui sous-tendent les solutions techniques et être en mesure d'en exposer les limites.

L'exposé doit donc éviter deux écueils :

- un discours trop général « autour du cas », ignorant les aspects techniques ;
- un travail exclusivement technique où les questions de fond et la réflexion scientifique se trouveraient occultées. La présentation des résultats demandés doit être complétée de commentaires relatifs aux concepts mobilisés et aux méthodes mises en œuvre, d'un rappel du cadre théorique sous-jacent.

La deuxième partie de l'épreuve se déroule sous forme d'un entretien avec le jury. Il s'agit de vérifier que le sujet a été bien compris et que les dimensions scientifiques et techniques sont maîtrisées. Il s'agit souvent pour le jury de vérifier qu'un concept est maîtrisé, que les transversalités avec d'autres concepts du domaine de l'informatique sont connues.

La justification des réponses est parfois trop brève : il faut tenir compte du contexte du dossier, des informations fournies en annexes et des aspects scientifiques pour apporter un maximum d'éléments explicatifs.

Le jury souhaite que les prestations répondent à l'intégralité des questions. Néanmoins, sur des questions non traitées, le jury apprécie que les candidats exposent la démarche qu'ils auraient adoptée. Sur le plan global, les candidats ne doivent pas oublier qu'ils sont des enseignants et qu'ils doivent être en mesure de pouvoir définir clairement les concepts utilisés dans leur exposé. Une prestation réussie se caractérise par la structuration de l'exposé.

OBSERVATIONS SUR LA FORME

Le premier candidat a su poser des hypothèses et au final quasiment tout traiter avec une problématique pertinente en restant centrés sur le contexte. Le deuxième candidat a manqué de polyvalence, a perdu de vue le contexte ou la problématique et n'a pas identifié de problématique pertinente en particulier sur la sécurité des documents stockés.

Les candidats gagneraient en efficacité en adoptant des plans moins formatés et plus équilibrés dans leur structure.

Le jury a systématiquement demandé aux candidats de revenir sur les parties insuffisamment traitées. Les questions visaient principalement à évaluer le niveau de maîtrise des notions et concepts que les candidats avaient utilisés durant l'exposé.

Durant cette phase de l'épreuve les réponses du candidat doivent être directes et concises.

Il est parfois apparu durant l'entretien que le niveau des connaissances était insuffisant ou trop parcellaire. Même si un candidat enseigne une partie des domaines, le jury insiste sur le fait que l'épreuve demande une couverture complète du champ disciplinaire quant aux notions fondamentales.

CONSEILS AUX CANDIDATS

Quel que soit le sujet, la personne candidate est placée en situation d'expertise qui doit proposer une solution. Il dispose d'un contexte professionnel avec de nombreuses contraintes, doit formuler des hypothèses et construire une solution opérationnelle, rigoureuse et argumentée.

L'épreuve demande aux candidats d'être en mesure de couvrir l'ensemble des questions, et donc de maîtriser les fondamentaux à la fois dans les domaines du matériel et des réseaux, de la sécurité, du développement d'application, de l'accompagnement des utilisateurs ainsi que du management du système d'information, même si la personne candidate est souvent plus à l'aise dans l'un de ces champs en particulier. La personne candidate est invitée à faire une lecture complète du sujet avant de le résoudre dans sa totalité dans la mesure du possible. Le jury attend des candidats qu'ils traitent l'ensemble des questions, même de façon parcellaire (liée à la contrainte de temps). La problématique du sujet ne doit pas être perdue de vue et les réponses aux questions doivent correspondre aux enjeux et techniques du contexte présenté. Il est important à la fois de maîtriser les contenus scientifiques et de s'appropriier le contexte du cas. Le jury attire l'attention des candidats sur l'utilisation de diapositives-types préparées avant et qui risquent davantage de les desservir. La personne candidate devra être capable de donner du sens et contextualiser le contenu de ces diapositives.

La préparation de cette épreuve doit s'appuyer sur une veille active dans tous les domaines couverts y compris la littérature sur le management des systèmes d'information. La connaissance de certains auteurs récents est importante. Une attention est portée par le jury à l'actualité des technologies et de leurs enjeux.

La personne candidate doit illustrer ses propos avec des exemples en lien avec le cas étudié et non se contenter de généralités.

Il est préférable que l'analyse et les éléments de solutions indiquent les concepts, méthodes, référentiels, normes ou auteurs sur lesquels la personne candidate s'appuie. De même le choix d'une technologie ou d'un outil doit être situé par rapport au problème traité.

Sur la forme de l'exposé, les candidats ont pu utiliser les outils numériques c'est-à-dire qu'ils ont eu à disposition un ordinateur avec vidéo projecteur. Ceci permet de préparer et présenter un plan, des

schémas, des graphiques. L'utilisation est fortement conseillée lorsqu'elle fluidifie la présentation, améliore la clarté des schémas, voire illustre un propos, mais elle n'exclut pas nécessairement le recours au tableau lorsque c'est pertinent. La possibilité d'utiliser les outils numériques vise à améliorer la prestation dont les aspects pédagogiques sont toujours évalués : organisation de la présentation, exploitation du tableau et des documents projetés, précision dans les concepts et explications, attitude quant aux réponses. Il est aussi attendu de la personne candidate qu'elle prenne une posture adaptée à la communication en se détachant de ses notes et en regardant le jury.

Face à une question à laquelle la personne candidate ne connaît pas exactement la réponse, la démarche pour parvenir à avancer vers une solution est tout autant évaluée que le contenu, elle est préférable à un discours général ou hors sujet.

Le jury n'attend pas dans cet oral de transposition pédagogique.

Références bibliographiques et webographie

Système d'information et management – 7^e édition, Reix, Fallery, Kalika, Rowe, VUIBERT

LES WEB SERVICES JONATHAN FONTANEL, PHILIPPE LACOMME, LIBO REN, ELLIPSES, 23/4/2013

Les bases de données NoSQL : comprendre et mettre en œuvre, Bruchez, EYROLLES

CYBERSECURITE - 5E ED. - SECURITE INFORMATIQUE ET RESEAUX BROCHE – 19 OCTOBRE 2016

de Solange Ghernaouti, DUNOD

Sécurité de la dématérialisation de la signature électronique au coffre-fort numérique, Une démarche de mise en oeuvre Paru le 12 juillet 2012 Etude (broché), Dimitri Mouton, EYROLLES 2012

Le coffre-fort numérique : Cap sur la confiance. Les livres blancs, www.leslivresblancs.fr

MOOC de FUN (France Université Numérique)

Presse pour les exemples et l'actualité (Economie et Management, IT for Business, Journal du Net, Usine digitale, Le Monde Informatique

SUJET PROPOSÉ À LA PRÉSENTE SESSION

PRÉSENTATION DU CONTEXTE

Un coffre-fort numérique en ligne est un outil sécurisé qui permet d'archiver, d'indexer, de classer et de retrouver des fichiers dématérialisés. Il permet donc de conserver des documents et d'y accéder dès lors qu'un accès à internet est possible.

Ces fichiers peuvent aussi bien être des documents administratifs (par exemple, une copie d'une carte nationale d'identité) que des factures, des relevés bancaires, des documents provenant d'institutions nationales (par exemple, relevé de situation de Pôle Emploi, attestation de la CAF, attestations de scolarité, attestations de compétences, relevés de notes, attestations de diplômes, etc.). L'émetteur doit pouvoir les certifier conformes. D'autres fichiers peuvent également être des documents personnels, qu'il s'agisse de photographies, de textes, de copies numérisées d'archives personnelles, etc.

L'État encourage le développement de ce type de service dans le cadre de la loi pour une République numérique. Dans ce cadre, il a rédigé un cahier des charges (cf annexe) à la fois fonctionnel et technique. Il délègue aux régions la mise en œuvre de ce service proposé aux citoyens.

La région d'Ile-de-France s'inscrit dans ce projet, et a émis un appel d'offre en vue de retenir un prestataire privé ayant en charge le stockage des coffres-fort et le développement des interfaces utilisateur. Les parties prenantes sont donc :

- les fournisseurs de contenus, émetteurs de documents : services de l'État et organismes privés ;
- le prestataire – fournisseur de service – qui héberge les documents ;
- la région, maître d'œuvre ;
- l'utilisateur.

Le service est gratuit et subventionné par la région.

PRODUCTION ATTENDUE

À partir des éléments fournis en annexe, proposer une solution de coffre-fort numérique en mettant en évidence :

- les points de vigilance concernant la gestion du projet,
- l'analyse des besoins tant en termes d'organisation des données, de développement d'applications que d'infrastructure de communication. La démarche, les choix méthodologiques ainsi que d'outils devront être justifiés ;
- un extrait du code applicatif permettant de prouver la validité de l'analyse ;
- des éléments d'infrastructure de communication montrant la mise en œuvre des contraintes de sécurité ;
- les mesures d'accompagnement des utilisateurs.

ANNEXE 1 – RECOMMANDATION DE LA CNIL

À l'issue d'une concertation avec des acteurs du domaine, la CNIL a adopté une recommandation relative aux services de coffres forts numériques destinés aux particuliers. Elle propose notamment des bonnes pratiques en matière de sécurité à l'attention des fournisseurs de ces solutions.

En analysant les solutions de coffre-fort disponibles sur le marché, la CNIL a constaté que la majorité des services de coffre-fort numérique n'étaient pas suffisamment sécurisés. Il lui est apparu utile d'alerter les utilisateurs, qui peuvent être induits en erreur par l'appellation de « coffre-fort », sur les précautions à prendre avant de souscrire à une offre. Elle a également souhaité rappeler aux fournisseurs les bonnes pratiques à adopter sur les données, les destinataires, les durées de conservation, l'information des personnes, les mesures de sécurité.

UNE APPELLATION RESERVEE A DE VERITABLES « COFFRES-FORTS »

La CNIL propose que l'appellation « coffre-fort numérique », ou « coffre-fort électronique », soit réservée à une forme spécifique d'espace de stockage numérique, dont l'accès est limité à son seul utilisateur et aux personnes physiques spécialement mandatées par ce dernier.

UN HAUT NIVEAU D'EXIGENCE EN MATIERE DE SECURITE

De façon générale, les services de coffre-fort numérique doivent garantir l'intégrité, la disponibilité et la confidentialité des données stockées et impliquer la mise en œuvre des mesures de sécurité décrites dans la recommandation. Concrètement, la CNIL recommande que les données soient chiffrées à toutes les étapes du processus (transfert vers et depuis un coffre d'une part, stockage d'autre part). Le dispositif de chiffrement, notamment la taille de la clé utilisée, doit répondre aux exigences de l'ANSSI (agence nationale de sécurité des systèmes d'information). Les mécanismes d'authentification des utilisateurs et des tiers mandatés doivent garantir une authentification forte (mots de passe à usage unique, envoi de codes par SMS, etc.).

UN ACCES AUX DONNEES STRICTEMENT ENCADRE

Les fournisseurs de ce type de service ne doivent pas être techniquement en mesure d'accéder au contenu d'un coffre-fort, ni à ses éventuelles sauvegardes, sans le consentement exprès de l'utilisateur concerné.

À cet égard, l'acceptation des conditions d'utilisation ne constituent pas un consentement exprès valable. La clé de déchiffrement doit être maîtrisée uniquement par l'utilisateur du coffre et éventuellement par un tiers de confiance.

LE STOCKAGE DES DONNEES DE SANTE REGLEMENTE

L'hébergement de données de santé nécessite l'obtention d'un agrément spécifique du ministère de la santé, délivré après avis de la CNIL. Sans cet agrément, le fournisseur de coffre-fort ne peut

proposer ou organiser le stockage de données de santé, par exemple en prévoyant par défaut un dossier intitulé « Santé ».

Il devra donc déconseiller à ses utilisateurs de stocker ce type d'informations.

L'utilisation du numéro de sécurité sociale à proscrire.

Il n'est pas possible d'identifier les coffres en utilisant le numéro de sécurité sociale des utilisateurs. La CNIL recommande donc aux prestataires de recourir à un système basé sur l'attribution d'un numéro unique non signifiant, à l'image de ce que font les banques avec les relevés d'identité bancaire.

Une déclaration auprès de la CNIL

Le fournisseur d'un service de coffre-fort électronique, lorsqu'il agit en qualité de responsable de traitement, doit réaliser une déclaration normale auprès de la CNIL avant la mise en œuvre du service. Cette déclaration doit préciser, notamment, les catégories de données traitées par le prestataire pour assurer le service (données d'identification des utilisateurs et données de connexion), sans préciser les catégories de données stockées par les utilisateurs. En revanche, lorsque le fournisseur d'une solution de coffre-fort électronique agit en qualité de sous-traitant, pour le compte d'un donneur d'ordre ayant préalablement déterminé les moyens et finalités à mettre en œuvre, la déclaration doit être effectuée par le donneur d'ordre.

TEXTE OFFICIEL : DELIBERATION N° 2013-270 DU 19 SEPTEMBRE 2013 PORTANT RECOMMANDATION RELATIVE AUX SERVICES DITS DE « COFFRE-FORT NUMERIQUE OU ELECTRONIQUE » DESTINES AUX PARTICULIERS.

ANNEXE 2 – EXEMPLE DE DUREES DE CONSERVATION DES DOCUMENTS

2 ans	Factures de téléphone fixe et mobile
5 ans	Prestations sociales, remboursements Sécurité Sociales etc.
6 ans	Avis d'imposition
10 ans	Factures de fournisseurs d'énergie
À vie	Bulletin de paye, polices d'assurance, diplômes, etc.

Gratuité et neutralité

Considérant que l'utilisateur qui aura créé un coffre-fort numérique dans un cadre particulier, a vocation à l'utiliser dans tout type de contexte, le service de coffre-fort a vocation à être disponible potentiellement pour tout type d'usages et ne pas être spécialisé dans des types particuliers de contenu (factures, bulletins de paie, etc.), ou avec des types particuliers de fournisseurs de contenus. Pour la même raison, le service doit être ouvert à la plupart des formats de fichiers utilisables dans un contexte de coffre-fort (documents PDF, XML, etc.).

De plus, l'utilisateur doit pouvoir y charger ses propres documents (documents bureautiques, photos, etc.).

Enfin, grâce à la définition de standards, le coffre-fort doit être accessible depuis tous les types d'appareils (ordinateurs, tablettes, ordiphones –*smartphones*-), tous les systèmes d'exploitation, et depuis n'importe quel lieu connecté à internet.

ORGANISATION DES DOCUMENTS

À chaque type de document (facture, bulletin de salaire, avis d'imposition, diplôme, etc.) correspond la notion de « division ». Chaque division a des propriétés (métadonnées) propres communes à tous les documents. Par exemple une facture aura pour information une date d'émission, le nom d'une entreprise, une liste d'articles, etc.

Chaque division appartenant à un même thème peut être associée à un ensemble appelé « pôle ».

L'utilisateur doit par ailleurs pouvoir organiser ses documents selon ses propres critères (mots-clés).

SYSTEME MODULAIRE

Le système devra être évolutif et permettre le support de nouvelles divisions (type de documents) ; que ce soit à l'initiative du prestataire ou de la communauté.

AUTHENTICITE

Les documents en provenance des différents fournisseurs de contenus devront pouvoir être authentifiés.

VISUALISATION DES DOCUMENTS

Les documents devront pouvoir être visualisés directement dans l'interface utilisateur de l'application sans téléchargement préalable.

DISPONIBILITE

Le taux de disponibilité devra être supérieur ou égal à 99,9 % ; en cas de panne, le délai de remise en service devra être inférieur à une heure.

CONDITIONS DE CONTRACTUALISATION

L'ensemble des engagements pris par le fournisseur de coffre-fort vis-à-vis de l'utilisateur sont consignées dans des conditions générales d'utilisation claires, rédigées en français, respectant la législation française.

Le contenu du coffre-fort devra pouvoir être exporté sous un format standard permettant à l'utilisateur de changer de prestataire.

ANNEXE 4 – EXEMPLE D'INTERFACE



ANNEXE 5 – API POUR LE DEVELOPPEMENT DE L'APPLICATION

EXEMPLE D'UTILISATION DES CLASSES STRING, ARRAY ET STRINGMAP

```
import ds.StringMap;
class Test {
    public static function main() {
        var str : String = "Exemple *de* chaîne.";
        var len : Int = str.length;
        var pos = str.indexOf("*"); //-1 si non trouvé
        var substr : Array<String> = str.split(" ");

                                                                    //-> ["Exemple", "*de*", "chaîne."]

        var arr : Array<String> = new Array();
        arr.push("Début");
        arr.push("Fin");
        for (i in 0..arr.length) {
            var item = arr[i];
        }
        for (item in arr) { /* ... */ }
        var pos = arr.indexOf("Fin");
        var newStr = arr.join("/");    //"Début/Fin"

        var sm : StringMap<String> = new StringMap();
        sm.set("cle1", "valeur1");
        var keys : Array<String> = sm.keys();
        for (key in keys) { /* ... */ }
        if (sm.exists("cle1")) {
            var value = sm.get("cle1");
            sm.remove("cle1");
        }
    }
}
```

Remarque : le typage peut être indiqué explicitement ou déterminé par inférence.

EXEMPLE DE PROGRAMME ACCEDANT A UNE BASE DE DONNEES

```
import sys.db.Connection;
import sys.db.ResultSet;
import sys.db.Mysql;

class Test {
    public static function main() {
        var cnx : Connection = Mysql.connect({ host : "localhost",
                                                user : "testuser", pass : "P@ssw0rd", database : "testdb"});
        var rs : ResultSet = cnx.request("select id, label from testtable");
        for (record in rs) {
            Sys.println(record.label);
        }

        cnx.request("insert into testtable (label) values ('new label')");
        var insertId : Int = cnx.lastInsertId();
        Sys.println(insertId);
        cnx.close();
    }
}
```

**MANIPULATION DE DOCUMENTS XML – CLASSE XML REMARQUE : UN OBJET DE LA CLASSE
XML EST UN « NŒUD » DE DOCUMENT XML.**

VARIABLES

- **nodeName** : String
- **nodeType** : Int //exemple : 0 : élément, 1 : PCData, (etc.), 6 : document
- **nodeValue** : String //uniquement si le nœud est un élément ou un document
- **parent** : Xml

METHODES

- **addChild** (x : Xml) : Void
- **attributes** () : Array<String>
- **childNodes** () : Array<Xml>
- **elementsNamed** (tag : String) : Array<Xml> //éléments enfants nommés "tag"
- **exists** (attrName : String) : Bool
- **firstChild** () : Xml
- **get** (attrName : String) : String
- **insertChild** (x : Xml, pos : Int) : Void
- **remove** (attrName : String) : Void
- **removeChild** (x : Xml) : Bool
- **set** (attrName : String, value : String) : Void
- **toString** () : String

METHODES STATIQUES

- **createDocument** () : Xml
- **createElement** (name : String) : Xml
- **createPCData** (data : String) : Xml
- **parse** (str : String) : Xml //dé-séréalise la chaîne en un document Xml

SERIALISATION ET DE-SERIALISATION JSON

```
typedef DataStruct = {
    var id : Int;
    var label : String;
}
class Test {
    public static function main() {
        var origStruct : DataStruct = { id : 1, label : "Test" };
        var str = Json.stringify(origStruct);           //sérialisation
        var rebuildStruct = Json.parse(str);           //structure, sans méthodes
    }
}
```

Remarque : sérialisation et d -sérialisation fonctionnent également avec des collections (tableaux).

REPONDRE A DES REQUETES HTTP – CLASSE UTILITAIRE WEB

Remarque : les méthodes de la classe Web sont toutes statiques.

- **getClientHeaders** () : StringMap<String>
- **getClientIP** () : String
- **getCookies** () : StringMap<String>
- **getMethod** () : String //retourne "POST", "GET", "PUT" ou "DELETE"
- **getParamsString** () : String //ce qui suit "?" ;
exemple : w3.dmn.org/?/collection/id
- **getPostData** () : <String>
- **redirect** (url : String) : Void
- **sendContent** (content : String) : Void
- **setCookie** (key : String, value : String) : Void
- **setHeader** (header : String, value : String) : Void
- **setReturnCode** (code : Int) : Void

ÉMETTRE DES REQUETES HTTP(S) – CLASSE HTTP

CONSTRUCTEUR

new (url : String, method : String)

VARIABLES

responseHeaders : StringMap<String>

METHODES

onData (data : String) : Void

onError (msg : String) : Void

onStatus (status : Int) : Void //appelé lorsque l'état de la requête change

request (?postData : String) : Void //envoie la requête HTTP, avec éventuellement un corps

setHeader (header : String, value : String) : Void

EXEMPLE D'UTILISATION :

```
httpInstance = new Http("w3.dmn.org", "POST"); //créer une requête HTTP
httpInstance.onData = fonction(data : String) { //définir les méthodes asynchrones
    //gérer les données reçues
}
httpInstance.setHeader("Content-Type", "x-www-form-urlencoded");
httpInstance.request("id=5"); //émettre la requête
```

OPTION E – Production de services

À la session 2020, la thématique sectorielle change et sera dans le domaine des services du secteur de la restauration, de l'hôtellerie et du tourisme.

SUJET

Pour la troisième année, le sujet proposé présentait un appel d'offre pour une prestation de transport. La personne candidate était donc en situation d'expert, dans la lignée des sujets précédents, au sein de l'entreprise de transport qui répondait à cet appel et allait présenter sa réponse au client, même s'il était, cette année, envisageable aussi de se positionner dans une réunion interne afin de montrer la nature de la réponse et sa pertinence par rapport aux choix stratégiques actuels.

L'appel d'offre s'inscrivait dans le cadre d'un fabricant de matériels à destination de clients du BTP qui avait besoin d'une prestation de transport à destination des chantiers ou des plates-formes de ses clients. Le transport était aussi bien régional (sud de la France) que national.

Étaient attendues une proposition organisationnelle répondant aux contraintes du client (les moyens à mobiliser), une proposition de prix compte tenu des objectifs stratégiques de l'entreprise de transport en quête de rentabilité suite à des difficultés récentes, et des indicateurs de suivi de la qualité de la prestation proposée et, surtout, d'amélioration de celle-ci dans le cadre d'un contrat de deux années.

À noter que cette troisième session est la dernière pour l'option transport/logistique dont le nombre total de candidats n'a malheureusement pas dépassé 50 en 3 ans dont seulement 6 ont franchi le cap de l'admissibilité sur cette période avec finalement seulement 2 succès, 1 en 2017, 1 en 2018 et aucun en 2019.

STATISTIQUES

Nombre de candidats présents	2
Moyenne	6,5
Note la plus élevée	8
Note la plus basse	5

COMMENTAIRES SUR LE TRAITEMENT DES SUJETS PAR LES CANDIDATS

Compte tenu des deux seules notes attribuées, la faiblesse de celles-ci traduit une insuffisante maîtrise des outils et des techniques du domaine. Les commentaires qui suivent correspondent à la démarche qui aurait été attendue de la part des candidats.

En considérant que la personne candidate se plaçait en tant qu'expert au sein de l'entreprise de transport qui répondait à l'appel d'offre et qu'il se situait face au client, il était pertinent de commencer par présenter le contexte de l'offre (volonté d'attester de la bonne compréhension du besoin exprimé par le client) et l'entreprise répondante avec une mise en évidence de ses compétences. Ensuite, les différentes attentes du client, exprimées dans l'appel d'offre, devaient faire l'objet d'une présentation argumentée.

La première partie de la réponse à l'appel d'offre impliquait de proposer une méthode de calcul des ressources matérielles à mobiliser en fonction des types de transport envisagés et des modalités de réponse attendues par le client (location avec conducteur, affrètement). Il s'agissait de dimensionner les

moyens à mobiliser par rapport à la prestation et, donc, de présenter les solutions qui seront chiffrées dans la deuxième partie.

La deuxième partie devait présenter la proposition tarifaire du transporteur en décomposant, selon les prestations, les différents postes de coûts afin de déterminer le coût de revient et le tarif proposé compte tenu de la marge appliquée. Des éléments plus précis, des points de vigilance (comme la saisonnalité), devaient être intégrés dans les calculs. L'objectif n'était pas d'avoir une proposition commerciale complète mais bien de s'assurer que les candidats maîtrisaient la démarche et pouvaient, ensuite, discuter avec le jury sur cette base.

La dernière partie impliquait une réflexion plus globale, et même possiblement distanciée, sur les éléments d'amélioration continue envisageables du côté du transporteur. Les questions de relation avec le client étaient une base mais des solutions en termes de pilotage de la performance ou d'introduction de nouvelles technologies adaptées au contexte (taille du transporteur) étaient attendues. Ceci d'autant plus que le client avait manifesté dans l'appel d'offre une exigence forte en termes de qualité de service. Devaient être mis en avant un engagement et des actions précises tant au niveau des solutions techniques que des procédures qualité mises en œuvre par la société de transport.

CONSEILS AUX CANDIDATS

Quel que soit le sujet, la personne candidate est placée en situation d'expert qui doit proposer une solution. Il dispose d'un contexte professionnel avec de nombreuses contraintes et doit construire une solution opérationnelle, rigoureuse et argumentée. Il doit endosser cette posture et s'exprimer en conséquence.

Pour cela la personne candidate doit tout d'abord comprendre la situation proposée de façon à identifier le périmètre de sa proposition, laissant éventuellement de côté des domaines jugés annexes. La démonstration de la faisabilité des opérations envisagées est incontournable. Elle implique à la fois une totale maîtrise des méthodes, techniques et réglementations du domaine, ainsi qu'une grande lucidité dans l'évaluation des marges de manœuvres permettant ultérieurement de dialoguer avec le jury.

Les quatre heures de préparation en loge doivent être soigneusement gérées de façon à prendre en main rapidement le cas, en comprendre les commandes, structurer et détailler une solution, mais également construire une présentation orale argumentée. La personne candidate ne doit pas hésiter à faire des choix si elle le juge opportun, en se concentrant sur les éléments de méthode qui évitent de se perdre dans les détails et la manipulation de données chiffrées parfois nombreuses. La préparation d'un diaporama ne doit pas consommer trop de temps, cet outil visuel soutenant la structure du propos de la candidate et explicitant les parties les plus techniques ou quantitatives, sans l'enfermer ou limiter son expression.

L'épreuve est orale et concerne des professeurs. Il est attendu une présentation convaincante, c'est-à-dire clairement exposée, mettant en avant les éléments essentiels à la compréhension de la solution, persuasive dans les arguments comme dans l'expression et le ton utilisés. Les compétences de communication de la professeure et du professeur et de personne experte se combinent alors utilement. Les 20 minutes de dialogue avec le jury impliquent une forte réactivité des candidats qui doivent comprendre les questions et y répondre en remettant éventuellement en cause leur argumentation initiale. Une capacité à l'autoévaluation critique permet alors de rebondir positivement en développant à chaud de nouvelles possibilités. Cela n'enlève rien à l'assertivité attendue dans la présentation initiale de ses arguments.

CONCOURS DE L'AGRÉGATION INTERNE
« ÉCONOMIE ET GESTION »
SESSION 2019

SECONDE ÉPREUVE

**Épreuve de cas pratique dans la spécialité correspondant à l'option
choisie par le candidat**

Option E

SUJET N° 1

Durée de préparation : 4 heures

Durée totale de l'épreuve : une heure (exposé : quarante minutes maximum ; entretien : vingt minutes maximum) ; coefficient 1.

AVERTISSEMENT

Si le texte du sujet, de ses questions ou de ses annexes, vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la ou de les mentionner **explicitement** lors de votre exposé

LE PRESTATAIRE TG TRANS

La société TG TRANS est basée à Cavaillon (84). Elle est spécialisée dans le transport routier de marchandises volumineuses (emballages, matériaux d'isolation, alimentation, etc.) en longue distance (national et international).

Cette entreprise, créée en 1996, a été rachetée par le DURi en 2008. Dans cet intervalle de temps, TG TRANS a connu une croissance constante ; le parc ayant atteint presque 200 moteurs et la rentabilité nette un peu plus de 9%.

Avec la crise de 2008, l'intensification de la concurrence internationale couplée aux stratégies de délocalisation conduites par les industriels, TG TRANS connaît une période difficile. De 2010 et 2018, son parc est progressivement réduit de 75%. Dans ce nouveau contexte, son modèle économique qui s'avère dépassé, engendre une dégradation de sa situation financière. En 2018, le groupe DURi demande à la direction de sa filiale, alors en déficit, de bâtir un nouveau projet économique pour renouer avec la rentabilité. L'objectif fixé sous deux ans est d'atteindre une rentabilité nette proche de 5%.

Ce nouveau projet comprend trois principaux axes :

- Un recentrage de l'activité sur un périmètre régional,
- La réduction du transport à demande au profit de « flux organisés » pour le compte de « gros clients »
- La réduction du parc dédié au transport à la demande. Cet objectif est une priorité. Ce modèle s'avère trop aléatoire et la rentabilité est souvent négative. Seuls les transports pour lesquels il existe un fret retour seront maintenus.
- La location de véhicules avec conducteur.

A ces réorientations stratégiques s'ajoutent des objectifs d'amélioration de la qualité impliquant une politique managériale adaptée.

A ce jour, le parc est composé de :

- 40 camions remorques *Tautliner* (porteurs 7,5m et remorques 8m) dont 20 sont configurés avec 5 essieux pour charger jusqu'à 25 tonnes et 20 ont une configuration avec 4 essieux pour une charge maximale de 22 tonnes.
- 10 semi-remorques *Tautliner*

La moitié de ces véhicules opèrent encore en transport à la demande. En 2019, le contrat « *Buy back* » avec le loueur de véhicules permettra de restituer 8 camions remorques. Cette réduction du parc dédié au transport à la demande s'inscrit dans les objectifs du nouveau projet stratégique fixés par le groupe DURi.

Une enveloppe financière équivalente au montant libéré par la restitution de ces 8 camions remorques sera toutefois réservée par le groupe pour être réinvestie dans des véhicules neufs à condition que ceux-ci soient affectés à des activités rentables.

LE CLIENT INDUSTRIEL - GROUPE PULIN

De renommée internationale, le Groupe PULIN est spécialisé dans la fabrication de produits d'isolation thermique et autres produits destinés aux acteurs du bâtiment. Ces produits sont soit livrés directement sur les chantiers, soit *via* des plates-formes, soit dans des magasins spécialisés. Une des usines du Groupe PULIN se trouve à Salon de Provence (13). Les produits, principalement des structures en polystyrène sont chargés en vrac ou en palettes, arrimés et livrés en camions complets ou partiels en fonction des besoins. Des semi-remorques ou des camions-remorques (plateaux nus ou *Tautliner*) suffisent à effectuer cette prestation.

Le groupe PULIN travaillait auparavant avec l'entreprise CPBC. Celle-ci lui avait dédié 6 camions, tous en location sans réaliser d'autres types de prestations transport. Mécontents de la qualité de service qui s'était dégradée au fil du temps générant des retards de livraison sur les chantiers, des ruptures de stocks sur les plates-formes ou en magasin, le Groupe PULIN avait décidé de lancer un appel d'offre pour changer de prestataire. Plus précisément, les causes de griefs vis-à-vis de son prestataire étaient les suivantes :

- Retards inexpliqués lors du chargement ou de la livraison,
- Salariés absents non remplacés
- Arrimages litigieux et systèmes de sangle long à positionner rallongeant les délais de chargement et les départs des véhicules,
- Matériels vieillissants et mal entretenus,
- Nombreux incidents sur site (port des équipements de protection non respecté comme les limitations de vitesse),
- Informations sur les retards, les absences de conducteurs ou encore les litiges clients non transmises,
- Absence de démarche d'amélioration de la part du prestataire.

L'entreprise CPBC, dont la situation financière laissait à craindre une liquidation, gérait tout le fret en transport à la demande.

QUESTION

Face à ces difficultés et incertitudes sur la situation financière du prestataire, le Groupe PULIN se lance alors dans la rédaction et la diffusion d'un appel d'offre global. Parmi les entreprises contactées, TG TRANS décide de se positionner. La réponse attendue doit comprendre :

- **Une proposition opérationnelle et technique adéquate,**
- **Une offre commerciale abordable et garante fixe sur une période de 2 ans,**
- **Les modalités de pilotage et d'amélioration continue de l'activité,**

ANNEXE 1 - CAHIER DES CHARGES 2019

SOLUTION LOGISTIQUE GROUPE PULIN

Le présent cahier des charges définit les modalités de la mise à disposition de 7 véhicules au départ de l'usine PULIN de Salon de Provence avec :

- Proposition d'un matériel porteur pour la distribution locale,
- Proposition d'affrètement au départ du même site.

Partie 1 – LOCATION DE VEHICULES AVEC CHAUFFEUR

1 - DUREE ET CONDITIONS DE RECONDUCTION

La location est établie pour une durée de 24 mois. Cette durée prend effet à compter de la mise à disposition effective du véhicule.

Le renouvellement se fera par tacite reconduction par période successive de 1 an. Le non renouvellement du contrat pourra être demandé par l'une ou l'autre des parties moyennant un préavis de 2 mois notifié à l'autre partie par lettre recommandée avec avis de réception.

2 – CARACTERISTIQUES DES VEHICULES ET MATERIELS MIS A DISPOSITION

2.1 – Composition et équipements de la flotte

Les équipements requis

- Afficher les couleurs et le marquage de la charte PULIN. Toute autre publicité fera l'objet d'un accord entre les deux parties,
- Être équipé de la géolocalisation avec un accès pour le groupe PULIN,
- Être équipé de ralentisseur
- Être muni d'un téléphone smartphone pour permettre au chauffeur de communiquer avec le service logistique du Groupe PULIN, avec le contact sur le lieu de livraison et pour pouvoir être intégré dans un possible système de tracking.

Les modalités d'utilisation du véhicule par le locataire

NB : D'autres solutions innovantes peuvent être proposées à condition que les exigences minimales mentionnées ci-dessus soient respectées. **Notre métier au départ du site de production étant de transporter un maximum de volume sans la contrainte de poids et avec une accessibilité maximale pour des déchargements sur chantier.**

Type de camion	Nombre	Longueur plancher	Hauteur du plateau	Hauteur sous barre	Poids maximum
Camion remorque - Porteur Tautliner - Remorque Tautliner	3	15m50	<1m10	2m90	20 tonnes
Camion remorque - Porteur Tautliner - Remorque Plateau	1	15m50	<1m10	2m90	25 tonnes
Tracteur + remorque Tautliner	1	13m50	>1m10	2m90	25 tonnes
Tracteur + remorque Plateau	2	13m50	>1m	NC	25 tonnes
Porteur Tautliner*	1	6m utiles	>1m10	2m90	6 tonnes

* Utilisation seulement le matin pendant 4 heures / prévoir offre adéquate

2.2 – État des véhicules

Les véhicules mis à disposition du locataire seront en bon état de marche, de présentation et d'entretien. Ils sont conformes à la réglementation en vigueur, notamment aux règles du code de la route. Les véhicules n'excéderont pas 50 000 km.

2.3 – Entretien des véhicules

Le loueur assure l'entretien du véhicule et veille à son bon état général.

Il définit le programme d'entretien et le transmet au locataire pour information. L'entretien courant (vérifications mécaniques, graissage, vidange, changement des pneumatiques) sera effectué le samedi.

Le loueur fournit les lubrifiants et, d'une façon générale, tous les produits nécessaires au bon fonctionnement du véhicule. Les frais de nettoyage du véhicule (intérieur et extérieur) sont à la charge du loueur.

Le carburant est à la charge du loueur.

Le locataire simple signale immédiatement au loueur toute défectuosité ou anomalie mécanique constatée pouvant mettre en cause le bon fonctionnement du véhicule.

2.4 – Mise à disposition du véhicule

En cas de panne ou d'immobilisation du véhicule pour quelque cause que ce soit, le loueur prend les mesures nécessaires en vue de procéder dans les meilleurs délais :

- A la remise en état du véhicule, si l'immobilisation est inférieure à 24 heures. Dans ce cas, si la rémunération comporte un terme fixe, celle-ci sera réduite au prorata du nombre de jours d'arrêt par rapport au nombre de jours ouvrables du mois,
- Au remplacement par un véhicule possédant les mêmes caractéristiques pendant la durée de l'immobilisation.

2.5 – Assurance des véhicules

Le loueur prend à sa charge l'entière responsabilité vis-à-vis des tiers du fait du véhicule ou de son conducteur.

Le locataire s'engage, en cas de sinistre, à le porter à la connaissance du loueur dans les meilleurs délais.

2.6 – Taxes et visites obligatoires

Le loueur acquitte les différentes taxes relatives au véhicule, et notamment la taxe différentielle ou la taxe à l'essieu. Le loueur est chargé de l'organisation et du suivi des visites obligatoires (service des mines, etc.).

3 – MODALITÉS DE MISE À DISPOSITION DU CONDUCTEUR

Le conducteur est choisi, formé et rémunéré par le loueur.

Il est convenu que le conducteur affecté au véhicule en location réside dans un rayon de 25 km autour de l'usine PULIN de Salon de Provence. Le conducteur effectue par ses propres moyens le trajet entre son domicile et le point de stationnement du véhicule (parc du locataire).

3.1 – Formation des conducteurs par PULIN

Tout nouveau conducteur doit suivre au préalable une formation chez le locataire concernant les familles de produits, le fonctionnement de l'usine, les spécificités de chargement, les modalités de sécurités, les recommandations de comportement.

3.2 – Remplacement d'un conducteur en cas d'absence, congés, maladie...

Le loueur gère le remplacement du conducteur habituel lors de ses absences pour congés, maladie, formation, etc.

Il gère aussi l'organisation du travail des conducteurs en veillant au respect des temps de travail, de conduite et de repos.

Le loueur informe le locataire des règles qu'il a à respecter en matière de temps de travail et de conduite ainsi que des évolutions éventuelles de la réglementation en la matière. Les instructions du locataire doivent permettre l'exécution des opérations de transport dans le respect de cette réglementation.

Le véhicule est équipé par le loueur d'un tachygraphe numérique en bon état de fonctionnement.

3.3 – Suivi des prestations réalisées

Chaque prestation réalisée sera matérialisée par un « bon de location » pour le suivi des livraisons.

Le conducteur est tenu de le compléter (date, kilométrage au départ, à l'arrivée, nom du client) et de le remettre au service logistique chaque fin de semaine et dernier jour du mois.

4 – OPÉRATIONS DE CONDUITE – OPÉRATIONS DE TRANSPORT

4.1 – Opérations de conduite

Le conducteur est le préposé du loueur pour les opérations de conduite. En conséquence, le loueur assume la garde du véhicule et la responsabilité des dommages susceptibles d'être causés au tiers.

Sont considérées comme des opérations de conduite :

- La conduite proprement dite du véhicule,
- La protection contre le col du véhicule dans des conditions normales de vigilance,
- La préparation technique du véhicule,
- La mise en œuvre et la surveillance de ses éventuels équipements spéciaux. Le conducteur ne doit cependant pas procéder à la mise en place de ces équipements sans l'autorisation préalable du locataire ou d'un tiers désigné par lui,
- La vérification, avant le départ, du chargement, du calage et de l'arrimage de la marchandise du point de vue la sécurité de la circulation.

4.2 – Opérations de transport

Le locataire a la maîtrise des opérations de transport, à savoir :

- Qu'il détermine la nature et la quantité de marchandise à transporter (dans la limite de la charge utile du véhicule)
- Qu'il fixe les itinéraires, les points de chargement et de déchargement de la marchandise ainsi que les délais de livraison. Il dirige les opérations.
- Qu'il est soumis aux obligations relatives au transport de marchandise qu'il effectue au moyen d'un véhicule loué.

5 – CONDITIONS TARIFAIRES

La rémunération doit être établie sous la forme :

- D'un forfait mensuel sur la base de 7500 kilomètres parcourus,
- D'un terme variable pour les kilomètres supplémentaires. Les kilomètres réalisés en dehors des directives du locataire ne sont pas pris en compte.

Des heures supplémentaires pourront être payées au-delà d'un seuil défini lors de la négociation. De plus, toutes les heures supplémentaires seront comptabilisées mensuellement et validées expressément par la direction logistique du Groupe PULIN.

La révision des prix est annuelle. Si le locataire et le loueur ne s'entendent pas sur l'augmentation, le présent contrat pourra être résilié par l'une ou l'autre des parties.

6 – MODALITES DE FACTURATION

La facturation est établie mensuellement. La facture mentionne le kilométrage effectué sur la période.

Les factures du mois N doivent parvenir au Groupe PULIN au plus tard le 5 du mois N+1.

Le règlement est effectué par virement à 30 jours de réception de la facture.

7 – PROTOCOLE DE SECURITE

Conformément à l'arrêté du 26 Avril 1996, le protocole du groupe PULIN relatif aux mesures de prévention et de sécurité concernant les opérations de chargement réalisées dans l'enceinte de notre établissement est à respecter IMPERATIVEMENT.

Nous attendons de l'expertise du prestataire tout protocole complémentaire visant à améliorer la sécurité de vos salariés lors de leur activité.

8 – SAISONNALITE et ARRÊT

- L'activité cesse **trois semaines en août et deux semaines à Noël**.
- Les mois de mars à Juin, ainsi que septembre sont les mois où l'activité de PULIN est la plus importante. Il est attendu de la part du prestataire une proposition qui garantira que l'intégralité des livraisons au cours de ces périodes sera assurée (en moyenne, une augmentation de 30% de fret en location doit être prise en compte).

Partie 2 – AFFRÈTEMENT DE VÉHICULES

1 – NATURE ET CONDITIONNEMENT DES MARCHANDISES TRANSPORTÉES

Les marchandises transportées sont conditionnées soit sur palettes filmées ou cerclées, soit sur cale avec film étirable.

2 – CARACTÉRISTIQUES DES VÉHICULES ET MATÉRIELS A DISPOSITION

Les véhicules utilisés actuellement sont :

- Semi-remorque Tautliner > à 2m90 sous barre,
- Semi-remorque Tautliner réhaussable > à 2m90 sous barre
- Semi-remorque Plateau
- Camion remorque grand volume > à 2m90 sous barre

Les véhicules doivent être pourvus de 10 équerres (polyester : à préciser) et de 8 à 10 sangles.

3 – PRESTATIONS TRANSPORT

Le groupe PULIN confie l'ensemble des prestations transport à destination (préciser la région / les départements). Le trafic que le groupe PULIN est amené à confier est régional ou national, en complets semi-remorque ou camion remorque.

2 types d'affrètement sont concernés :

- Le transporteur et PULIN s'engage mutuellement sur un type de véhicule et un nombre quotidien de véhicules nécessaires pour acheminer les volumes.
Un fonctionnement en « **camion dédié** » (engagement conclu pour une durée définie entre les deux parties) est possible pour les flux régionaux (départements 13, 84, 30, 83 et 04) sur la base de 2 voyages par jour dans un rayon de 100 km maximum.
- L'affrètement est ponctuel. PULIN affrète ponctuellement le transporteur suivant les véhicules définis entre les deux parties. Dans la mesure du possible, le transporteur met à disposition de PULIN des véhicules de sa propre flotte. Au besoin, il fait lui-même appel à des sous-traitants pour répondre à l'ensemble des ordres de transport.
Il appartient au transporteur de mettre à disposition un conducteur dont les horaires de travail lui permettent d'exécuter la prestation dans le respect de la législation sociale et

du code de la route. Les conducteurs mis à disposition, véhiculant l'image du groupe PULIN, doivent être irréprochables.

Point 7 Tarification : voir localisations des livraisons au départ du site de production

4 – MODALITES D'AFFRÈTEMENT

Le délai standard pour l'affrètement des véhicules est :

- Jour J = jour de livraison
- Jour J-1 = jour de chargement
- Jour J-2 = jour de commande transport

La commande transport est confirmée par le service logistique via la plate-forme de communication TRANSPOREON avec indication des informations suivantes :

- Date de chargement
- Date de livraison et impératifs
- Type de véhicule et équipements spécifiques
- Destination : nom du (des) client(s) et lieux(x) de livraison
- Poids et volume total

Il appartient au transporteur de s'assurer qu'il est en mesure de réaliser le transport dans le délai imparti. S'il ne le peut pas, il doit en refuser l'exécution. Dès lors que le transporteur a accepté la commande, il engage sa responsabilité pour le moindre retard.

La réponse du transporteur est à formuler sous un délai de **2 heures** après réception de la commande en acceptant l'ordre directement via la plate-forme TRANSPOREON.

Pour chaque ordre accepté, un rendez-vous pour le chargement devra être pris au plus tard la veille du chargement via le module SLOT TRANSPOREON.

L'objectif de ce cahier des charges est de recevoir une offre globale avec un engagement de la part du répondant sur l'intégralité des flux.

5 - MODALITÉS DE CHARGEMENT

Les opérations de chargement sont effectuées en standard de 7 heures à 17 heures en respectant la procédure suivante :

- Tout ordre de transport accepté a fait l'objet d'un rendez-vous au chargement,

- Le chauffeur se présente 10 minutes avant son heure de rendez-vous au bureau logistique muni des références de la commande transport (N° de commande ou N° de livraison, destination),
- Une fiche de chargement lui est remise et l'aire de chargement affectée lui est indiquée,
- La préparation du véhicule au chargement est effectuée par le chauffeur (rideaux tirés, planches ôtées).

En cas de groupage, les priorités de chargement sont définies en accord avec le chauffeur afin que chaque destinataire n'ait pas d'autres marchandises que les siennes à manutentionner.

Le chauffeur est tenu d'assurer l'arrimage du chargement et de vérifier le chargement sous l'angle de la sécurité de la circulation et de la conservation de la marchandise.

6 - MODALITÉS DE LIVRAISON

Les clients sont principalement des négociants en matériaux de construction, des chantiers et des filiales du groupe PULIN.

En cas de problème ou de cas de force majeure ayant pour conséquence l'impossibilité de respecter les exigences du client, le conducteur est tenu d'en informer, dès que possible et ce, avant l'heure prévue de livraison, notre service logistique afin de prévenir le client destinataire.

En cas de spécification de réserves sur le récépissé de transport au moment de la livraison, une copie de ce document doit être transmise au groupe PULIN dans les meilleurs délais.

En cas de refus de la livraison ou tout problème au moment du déchargement, le conducteur est tenu de contacter le service logistique. Dans le cas contraire, les frais de retour ne pourront être répercutés au Groupe PULIN.

Les indemnités en cas de retard de livraison, de perte ou avarie, sont celles prévues dans les contrats types avec les plafonds d'indemnités correspondants.

7 – TARIFICATION

PULIN

Départ Salon de Provence - Destination **France**

PROPOSITION A REMPLIR PAR LE PRESTATAIRE

Tarifs en **€ HT - Hors indexation carburant**

DEPARTEMENT	Fréquence	FORFAIT SR	FORFAIT CR
01 AIN	1 / semaine		
04 ALPES DE HAUTE-PROVENCE < 100 kms	1 / jour		
07 ARDECHE	1 / mois		
10 AUBE	2 / semaine		
11 AUDE	2 / jour		
12 AVEYRON	ponctuel		
13 BOUCHES DU RHONE MARSEILLE	1 / jour		
13 BOUCHES DU RHONE AIX - SALON	2 / jour		
13 BOUCHES DU RHONE ARLES	1 / jour		
14 CALVADOS	ponctuel		
31 HAUTE GARONNE	ponctuel		
32 GERS	1 / semaine		
33 GIRONDE	ponctuel		
36 INDRE	2 / mois		
37 INDRE ET LOIRE	ponctuel		
74 HAUTE SAVOIE	ponctuel		
75 PARIS	1/ semaine		
83 VAR TOULON	1 / jour		
84 VAUCLUSE	1 / jour		
85 VENDEE	ponctuel		

En grisé : Flux zone courte moyenne de 100 kms : possible de livrer matin ou après-midi, à traiter en transport dédié camion remorque.

L'indexation carburant est à calculer avec :

- X = indice de référence N-1,
- Y = Indice du mois
- Carburant = 25 % du cout de revient

8 - CRITÈRES D'ÉVALUATION DES PRESTATIONS ET NOTATION

L'acceptation des termes de ce contrat permet au prestataire choisi d'être référencé en tant que fournisseur. La qualité des prestations sera évaluée annuellement selon les critères définis ci-après :

- Non-respect de la date d'enlèvement
- Véhicule sale et/ou dégradé
- Type de véhicule non conforme
- Incident et/ou retard de livraison
- Avarie et/ou perte de marchandise
- Non-respect des exigences administratives et du protocole de sécurité

L'observation de l'un de ces critères sera considérée comme étant un incident.

Le ratio d'évaluation retenu est le taux de livraison conforme. Il correspond à :

Taux de livraison conforme = $[1 - (\text{nombre d'incidents} / \text{nombre de prestations période})] \times 100$

Le seuil d'acceptation du taux de livraison conforme est de **98%**.

Si ce taux est compris entre 95 % et 98 %, un point sera réalisé avec une demande de plan d'actions d'amélioration pour pallier les problèmes rencontrés, suivi d'une période d'observation de 3 mois.

En dessous du seuil d'acceptation, le prestataire est déréférencé.

ANNEXES 2

Entreprise TG TRANS

- Frais fixes & variables

Véhicule	Coût fixe mensuel	Gasoil /100kms	Pneumatiques /100 kms	Entretien /100kms	Délai obtention
Porteur 7m (CR)	1200€	30 en CR 20 en solo	0.7	2	Disponible sur parc
Remorque 8m (CR)	800€		0.85	1.5	Disponible sur parc
Remorque plateau* 8m (CR)	800€		0.85	1.5	15 jours pour modifier carrosserie d'une remorque existante
Tracteur (SR)	950€	28 en SR 22 en solo	0.65	2	Disponible sur parc
Remorque Tautliner (SR)	850€		0.8	1.5	Disponible sur parc
Remorque Plateau* (SR)	700€		0.8	1.5	Disponible sur parc
Remorque Plateau* surbaissé (SR)	900€		0.9	1.5	3 mois de commande

**Les plateaux ne peuvent en aucun cas être réutilisés hors contrat location*

Coût de passage autoroutier	13€ / 100 kms quel que soit le type de véhicule
Coûts de structure	9%
Coût horaire	10€ bruts / heure <ul style="list-style-type: none"> • Conducteur zone longue : coefficient 150 / 200 heures • Conducteur zone courte : coefficient 138 / 169 heures
Taux de charge patronales	38%
Prime conducteur Plateau (arrimage)	150 € bruts / mois
Taux heure supplémentaire	50%
Frais de route	Petit-déjeuner : 8€ Repas : 15 € Nuit : 25 €
GPS	1000 € / an
Ralentisseur	800 € / an (les tracteurs sont déjà équipés en série)
Enrouleur de sangles Plateau	90 € / an / sangle
TRANSPOREON	5 € par RDV pris sur la plate-forme
Hausse moyenne annuelle du coût de transport	1,2 %

AFFRETEMENT

- **Entreprises consultées par TG TRANS**

En grisé : Flux zone courte moyenne de 100 kms : possible de livrer matin ou après-midi, à traiter en transport dédié camion remorque.

		PROPOSITION TRANSPORT PDG Flotte Véhicules : 30 SR / 30 CR		PROPOSITION TRANSPORT KLT Flotte Véhicules : 10 SR / 10 CR		PROPOSITION TRANSPORT TRIPOUX Flotte Véhicules : 0 SR / 70 CR		
DEPARTEMENT		Fréquence	FORFAIT SR	FORFAIT CR	FORFAIT SR	FORFAIT CR	FORFAIT SR	FORFAIT CR
01	AIN	1 / semaine	320 €	400 €	304 €	380 €		410 €
04	ALPES DE HAUTE-PROVENCE < 100 kms	1 / jour						
07	ARDECHE	1 / mois	288 €	360 €	240 €	300 €		365 €
10	AUBE	2 / semaine	688 €	860 €	600 €	750 €		832 €
11	AUDE	2 / jour	336 €	420 €	320 €	400 €		450 €
12	AVEYRON	ponctuel	480 €	600 €	400 €	500 €		588 €
13	BOUCHES DU RHONE MARSEILLE	1 / jour						
13	BOUCHES DU RHONE AX - SALON	2 / jour						
13	BOUCHES DU RHONE ARLES	1 / jour						
14	CALVADOS	ponctuel	800 €	1 000 €	680 €	850 €		950 €
31	HAUTE GARONNE	ponctuel	628 €	785 €	620 €	775 €		800 €
32	GERS	1 / semaine	548 €	685 €	520 €	650 €		690 €
33	GIRONDE	ponctuel	680 €	850 €	680 €	850 €		800 €
36	INDRE	2 / mois	480 €	600 €	56 €	70 €		632 €
37	INDRE ET LOIRE	ponctuel	480 €	600 €	464 €	580 €		310 €
74	HAUTE SAVOIE	ponctuel	337 €	421 €	320 €	400 €		412 €
75	PARIS	1 / semaine	560 €	700 €	544 €	680 €		688 €
83	VAR TOULON	1 / jour						
84	VAUCLUSE	1 / jour						
85	VENDEE	ponctuel	760 €	950 €	720 €	900 €		950 €