



**Concours : agrégation externe**

**Section : économie et gestion**

**Option : toutes**

**Session 2018**

Rapport de jury présenté par la présidence du jury

## SOMMAIRE

<a href="#">Message du président du concours</a>	3
<a href="#">Avertissement aux candidats</a>	5
<a href="#">Composition du jury</a>	5
<a href="#">Calendrier du concours</a>	5
<a href="#">Statistiques générales</a>	6
<b>Épreuves écrites d'admissibilité</b>	
1. <a href="#">Dissertation portant sur le management</a>	9
2. Composition à partir d'un dossier portant	
- soit sur les <a href="#">éléments généraux du droit et sur le droit des affaires</a>	41
- soit sur l' <a href="#">économie</a>	47
2. Étude de cas portant sur la gestion des entreprises et des organisations	
- <a href="#">option A</a> : Administration et ressources humaines	53
- <a href="#">option B</a> : Finance et contrôle	57
- <a href="#">option C</a> : Marketing	61
- <a href="#">option D</a> : Système d'information	74
- <a href="#">option E</a> : Production de services	82
<b>Épreuves orales d'admission</b>	
1. <a href="#">Leçon portant sur le management</a>	92
2. Exposé portant :	
- soit sur les <a href="#">éléments généraux du droit et sur le droit des affaires</a>	68
- soit sur l' <a href="#">économie</a>	106
3. Épreuve de cas pratique dans la spécialité correspondant à l'option choisie	
- <a href="#">option A</a> : Administration et ressources humaines	116
- <a href="#">option B</a> : Finance et contrôle	133
- <a href="#">option C</a> : Marketing	161
- <a href="#">option D</a> : Système d'information	188
- <a href="#">option E</a> : Production de services	197
<a href="#">Prise en compte des valeurs de la République</a> dans les épreuves d'admission	212

## MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONCOURS

Ce rapport du jury est l'occasion pour la présidence du concours d'établir un bilan de la session 2018. Avant de procéder à un tel bilan, je tiens en premier lieu à rendre hommage à l'ensemble des candidats présents aux différentes épreuves d'un concours qui, cette année comme les précédentes, ne s'est pas départi du niveau d'exigence et de rigueur qui font du concours d'agrégation d'économie et gestion, l'une des voies d'accès les plus prestigieuses au métier d'enseignant. Aux candidats malheureux, je veux exprimer tous mes encouragements en les invitant à poursuivre leurs efforts. Aux candidats admis, avec mes plus vives félicitations, j'adresse tous mes vœux de réussite dans leur future affectation et leurs perspectives de carrière, dans ce métier de professeur dont la mission demeure l'une des plus riches et des plus nobles.

La session 2018 du concours de l'agrégation externe d'économie et gestion a permis de recruter 96 candidats : 24 dans l'option A (Administration et ressources humaines), 29 dans l'option B (Finance et contrôle), 37 dans l'option C (Marketing), 5 dans l'option D (Système d'information) et 1 dans l'option E (Production de services). Si, à un poste près, l'ensemble des 97 postes mis au concours en 2018 ont pu être pourvus globalement, toutes options confondues, l'analyse des écarts entre postes pourvus et postes mis au concours, constatés au niveau de chaque option, donne à voir une réalité bien différente. En effet, en option A, 24 postes sur les 26 prévus ont été pourvus. Sur les 7 postes à pourvoir en option D, 5 ont été pourvus, tandis qu'un seul poste a été pourvu en option E, cette année dédiée au secteur restauration hôtellerie tourisme. Mais c'est en option B que la difficulté à pourvoir tous les postes a été la plus élevée et ce, faute d'une barre d'admission suffisante : sur les 35 postes offerts au concours en B, seulement 29 ont été pourvus. En revanche, les moyennes obtenues par les candidats en option C ont permis non seulement de pourvoir tous les postes mis au concours (26), mais, après délibération du jury, d'inscrire 11 candidats de l'option C en liste complémentaire, sans pour autant sacrifier une barre d'admission, fixée cette année au-delà d'un seuil de 7/20. Une telle difficulté à pourvoir tous les postes mis au concours résulte d'un niveau encore insuffisant et préoccupant des prestations fournies par les candidats, tant à l'écrit, qu'à l'oral.

La session 2018 s'est accompagnée d'une baisse sensible du nombre de postes mis au concours : 97 postes contre 122 en 2017. Dans le même temps, nous avons constaté une hausse du nombre de candidats présents avec un total de 735 contre 663 en 2017. Le nombre des admis représente en moyenne 13 % des présents. Les moyennes obtenues par les derniers admis demeurent toujours à des niveaux relativement faibles, même si cette année, hormis en option B, ces moyennes ont dépassé le seuil de 7/20. À l'analyse de la faiblesse des barres d'admission, au risque d'une répétition, je me permettrai d'attirer l'attention des candidats et d'insister sur les mêmes attendus que ceux formulés dans les rapports des années précédentes. Les attentes générales du jury portent toujours et avant tout sur :

- la connaissance des grands auteurs en économie et gestion, la maîtrise des concepts fondamentaux du management, du droit, de l'économie. À ce titre, le jury constate que les références théoriques des candidats sont limitées et ne sont pas toujours adaptées au sujet et à la problématique. Une mise à jour de ces connaissances, en phase avec les derniers développements des idées, des concepts et des problématiques en droit, en économie et en gestion, semble avoir fait défaut à

nombre de candidats. Cela est particulièrement regrettable dans l'épreuve de management où les derniers développements de l'analyse organisationnelle, comme ceux de la pensée stratégique, semblent avoir été ignorés ;

- la capacité à mettre en œuvre et justifier les savoirs techniques de leur spécialité, avec une prise de recul suffisante. Les sujets des options à l'écrit comme à l'oral présentent des cas contextualisés tirés de situations réelles. Le jury regrette cependant le manque de contextualisation des connaissances mobilisées par les candidats et invite fortement les candidats à faire la démonstration de leurs capacités de réflexion et de leur maîtrise des outils de gestion dédiés.

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

- une capacité de conceptualisation qui suppose une maîtrise des concepts, théories et cadres de références fondamentaux, dans le cadre d'un travail de problématisation ;

- un effort de contextualisation qui implique une mise en perspective du sujet et de sa problématisation face aux enjeux et questionnements actuels et futurs sur les plans économiques, juridiques, managériaux, mais également sociétaux ;

- une aptitude à l'opérationnalisation qui porte sur la capacité des candidats à mettre leurs connaissances théoriques au service de situations concrètes en apportant des éclairages pertinents à des problématiques économiques, juridiques ou managériales, ancrées dans les pratiques des organisations et, plus généralement, dans la vie des affaires. Futurs professeurs agrégés, en classes préparatoires ou en sections de techniciens supérieurs, les candidats doivent également démontrer leurs aptitudes pédagogiques dans l'exercice d'une leçon qui peut mettre en jeu des questionnements complexes.

À ce premier ensemble d'éléments, il convient d'ajouter une connaissance théorique et pratique des valeurs de la République et d'insister également sur l'importance de la clarté d'expression, de l'argumentation et de la structuration des idées.

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

En vous souhaitant, futurs et futures candidats et candidates, une bonne préparation aux épreuves du concours pour 2019, je vous invite à prendre connaissance dans la suite de ce rapport des remarques, indications et recommandations qui vous sont données par les commissions du jury en charge des différentes épreuves.

Que les membres du jury, les présidents de commission et les membres du directoire soient ici remerciés pour leur dévouement et leur implication. Je tiens tout particulièrement à remercier Catherine Chiffe, IA-IPR dans l'Académie de Clermont-Ferrand, qui, jusqu'à cette année, a exercé avec beaucoup d'efficacité et de rigueur les fonctions de secrétaire général du concours. Tous mes plus vifs remerciements vont à Laurence Adeline, IGEN, qui, appelée à prendre d'importantes responsabilités, a dû mettre un terme à ses fonctions de Vice-Présidente du concours. J'ai pu apprécier, à ses côtés, son professionnalisme et son sens du service public. Ce rapport, la rigueur et la qualité du concours, ne seraient pas sans le travail remarquable réalisé par Pierre Vinard, IGEN, Vice-Président du concours,

### **Gérald Naro**

Professeur à l'université de Montpellier

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

## **AVERTISSEMENT AUX CANDIDATS**

Les sujets relatifs à la session 2018 sont disponibles à l'adresse suivante :

<http://www.devenirenseignant.gouv.fr/cid125063/les-sujets-des-epreuves-admissibilite-des-concours-agregation-session-2018.html>

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

En outre les éléments concernant la carrière d'enseignant sont disponibles sur le site du ministère à l'adresse :

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

## **CALENDRIER DU CONCOURS**

Les épreuves d'admissibilité ont eu lieu les 12,13 et 14 mars 2018.

La délibération d'admissibilité a eu lieu le 14 mai 2018 au lycée Raspail à Paris.

Les épreuves d'admission se sont déroulées au lycée Les trois Sources à Bourg-lès-Valence. Elles ont débuté le 4 juin 2018 et ont pris fin le 19 juin 2018.

La délibération d'admission a eu lieu le 20 juin 2018.

Les résultats du concours ont été proclamés sur place le même jour.

**STATISTIQUES GÉNÉRALES DU CONCOURS – Session 2018**

	<b>Options</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>Total</b>
<b>Général</b>	<b>Postes mis au concours</b>	<b>26</b>	<b>35</b>	<b>26</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>97</b>
	Candidats inscrits	644	530	880	132	86	<b>2272</b>
	Candidats présents	195	159	277	46	27	<b>704</b>
	<b>Ratio admis/présents</b>	<b>30,27</b>	<b>30,00</b>	<b>31,48</b>	<b>34,85</b>	<b>31,40</b>	<b>30,99</b>
<b>Admissibilité</b>	<b>Candidats admissibles</b>	<b>53</b>	<b>70</b>	<b>58</b>	<b>18</b>	<b>6</b>	<b>205</b>
	Moyenne des candidats ayant composé	5,31	5,58	5,58	4,68	4,04	
	Moyenne des candidats admissibles	8,77	8,00	10,27	8,73	7,03	
	<b>Moyenne du dernier admissible</b>	<b>6,5</b>	<b>6,18</b>	<b>8,05</b>	<b>5,33</b>	<b>5,24</b>	
<b>Admission</b>	<b>Candidats admis</b>	<b>24</b>	<b>29</b>	<b>26</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>85</b>
	Moyenne des candidats admissibles (ensemble des épreuves)	7,84	7,17	9,18	6,29	5,95	
	Moyenne des candidats admis (ensemble des épreuves)	10,10	9,16	11,22	8,30	7,67	
	<b>Moyenne du dernier admis</b>	<b>7,26</b>	<b>7,05</b>	<b>8,17</b>	<b>7,03</b>	<b>9,23</b>	
	<b>Inscrits sur liste complémentaire</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>11</b>
	<b>Barre liste complémentaire</b>			<b>7,51</b>			
	Moyenne des candidats sur liste complémentaire			7,76			

**COMPARAISON DES RÉSULTATS AVEC CEUX DES ANNÉES PRÉCÉDENTES**

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Postes à pourvoir	219	174	144	140	130	130	132	128	103	108	69	69	59	59	59	62	53	81	99	121	125	122	97
Inscrits	3986	3755	3248	2489	2209	2220	2062	2101	2351	2421	2447	1919	1639	1451	1597	1530	1995	2372	1892	2013	2222	2246	2223
Présents	1613	1616	1275	997	901	823	835	799	836	760	672	547	439	433	405	398	536	617	650	721	728	663	735
Admissibles	405	412	358	304	264	290	302	291	244	244	173	169	142	138	143	143	131	183	228	263	242	228	205
Admis	185	168	144	140	130	130	132	128	103	105	69	69	58	58	59	62	53	76	99	121	108	95	96
Barre d'admission	6.80	7.00	(*)	(*)	7.00	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)

(\*) Les barres d'admission sont différentes selon les options

En 2018, liste complémentaire de 11 postes.

**Barres d'admission\***

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Option A	7,35	8,05	8,1	7,88	7,79	8,35	10,7	10,1	9,2	8,23	8,04	8,85	8,25	7,21	7,5	6,79	6,51	6,79	7,26
Option B	7,5	7,4	7,85	7	7,65	7,58	9,3	8,4	8,48	7,8	7,93	8,70	7,92	7,5	7,75	6,42	6,40	6,43	7,05
Option C	7,5	7,75	7,95	7,78	7,78	7,85	8	8,65	8,6	8,35	8,08	7,30	9,75	8,25	8,08	6,83	7	6,72	7,51
Option D	7,5	6,8	6,8	7	7,05	6,93	8,45	7,07	7,3	6,6	6,75	7,16	7,29	7,13	7,08	6,35	6,73	7,35	7,03
Option E														7,00	7,92	6,96	6,54	7,08	9,23

\* En tenant compte de la liste complémentaire

**ÉPREUVES ÉCRITES D'ADMISSIBILITÉ**



# DISSERTATION PORTANT SUR LE MANAGEMENT

Sujet : **Entreprendre sans organiser ?**

## 1. Les résultats de la session 2018

<b>Nombre de copies : 737</b>		
<b>Distribution des notes</b>		
Moyenne	4,81	
Note la plus élevée	15	
Note la plus basse	0	
Écart-type	3,23	
<b>Répartition des notes en effectifs</b>		
Inférieures à 5	402	54,55%
Comprises entre 5 et moins de 10	335	35,96%
Comprises entre 10 et moins de 14	70	7,33%
Égales ou supérieures à 14	16	2,17%

Comparaisons avec les années précédentes

	2017	2016
Moyenne	3,89	4,5
Ecart type	2,95	3,23
Intervalle de notes	De 0 à 16	De 0,1 à 16
Notes inférieures à 5 en %	65,43%	60,39%
Notes Comprises entre 5 et moins de 10	29,57%	32,13%
Comprises entre 10 et moins de 14	4,57%	5,54%
Égales ou supérieures à 14	0,43%	1,94%

Le nombre d'agrégatifs ayant composé en management pour cette session 2018 est en hausse au regard des années précédentes (soit +5,29% par rapport à 2017 contre +2,08% pour 2016). Nous constatons une augmentation de la moyenne de +0,92 point par rapport à 2017 contre +0,31 point pour 2016. La disparité des notes se creuse. Si le pourcentage de candidats s'étant vus attribuer une note inférieure à 5 est en baisse (-10,88 points pour 2017 contre -5,84 points pour 2016), le pourcentage des candidats ayant eu une note comprise entre 10 et moins de 14 augmente (+ 2,76 points par rapport à 2017 et + 1,79 points pour 2016). Une tendance similaire est observée pour les notes supérieures à 14 : + 1,74 points par rapport à 2017 contre + 0,23 point pour 2016.

Ces tendances s'expliquent, d'une part, par un investissement de certains candidats en matière de culture managériale conformément aux recommandations prônées dans les précédents rapports et, d'autre part, par une nécessité de réflexion induite par le sujet 2018.

## 2. Le sujet

### 2.1- Présentation du sujet

L'idée des concepteurs était, tout en gardant la structure traditionnelle des sujets d'écrit, de proposer un thème peu exploité ces dernières années mais relevant d'une forte actualité (loi sur l'initiative économique, mise en valeur des statuts de micro-entrepreneurs – ex autoentrepreneurs – logique gouvernementale de simplification de la vie des travailleurs indépendants, etc.) en le couplant à un concept normalement travaillé par les agrégatifs à savoir « organiser », notion mobilisée lors du sujet d'écrit 2016, ce qui aurait dû les aider dans la définition et le traitement de ce dernier.

Comme en 2016, le sujet se proposait d'utiliser des verbes d'action invitant les candidats à se focaliser sur les actions « d'entreprendre » et « d'organiser ». Si « entreprendre » pouvait se comprendre par rapport à son substantif (« entreprise »), l'assimilation « d'organiser » à l'organisation, à savoir un ensemble de moyens structurés constituant une unité de coordination ayant des frontières identifiables, fonctionnant en continu en vue d'atteindre un ensemble d'objectifs partagés par les membres participants (Robbins) pouvait conduire à des contresens voire à un décentrage du sujet.

L'originalité de ce sujet résidait, d'une part, dans l'exploitation de la préposition « sans » indiquant l'absence, le manque, la privation ou l'exclusion et, d'autre part, dans le point d'interrogation invitant les candidats à se demander si l'action d'entreprendre pouvait être pensée et réalisée indépendamment de l'action d'organiser.

Les concepteurs avaient pour objectif d'inviter les candidats à :

- étudier l'articulation et la compatibilité des deux registres d'action : peut-on entreprendre et organiser séparément ? Simultanément ? Cela nécessitait de réfléchir à la signification et aux implications des deux verbes d'action. Les capacités de développement et d'argumentation ont été valorisées ; les copies ne faisant preuve d'aucune de ces capacités ont été sanctionnées.
- s'appuyer sur les théories classiques et actuelles pour soutenir les propos. Les choix pertinents de concepts ainsi que leur usage approprié ont été valorisés. La capacité des candidats à convoquer les auteurs et théories à bon escient a évidemment été accueillie favorablement ; le défaut d'une telle capacité a été sanctionné.
- illustrer par de nombreux exemples les propos retenus. Le jury attendait des candidats qu'ils démontrent une connaissance large et diversifiée des situations d'entreprise ainsi qu'une capacité d'insertion de ces dernières dans un ensemble construit et argumenté.

Les mobilisations théoriques attendues faisaient référence non seulement à la théorie de l'entrepreneuriat mais aussi aux théories de la firme, des organisations, de la décision, etc. Si les théories de la firme et des organisations ont été généralement mobilisées – pas toujours à bon escient – les candidats ont fait preuve d'une réelle carence en matière de théorie entrepreneuriale. Certains candidats ont toutefois réussi à retrouver de manière intuitive certains arguments théoriques tels que l'assimilation de l'entrepreneuriat à la création organisationnelle, l'intrapreneuriat comme réintroduction de l'entrepreneuriat dans la grande entreprise, etc.

## **2.2- Analyse du sujet**

Le sujet se voulait un sujet de réflexion et les candidats n'ont eu d'autre choix que de s'y astreindre. Ceux ayant eu pour seul objectif d'exposer une imposante culture en

management ont subi les travers de cette option en proposant des développements très largement voire totalement hors sujet.

Plusieurs axes de traitement pouvaient être envisagés par les candidats. Les concepteurs en ont envisagé deux :

- une approche qualifiée par l'équipe de conception de « globale ». Un certain nombre de candidats ont partiellement opté pour cette approche. Toutefois, des biais analytiques ont été observés, soit : 1) les candidats ont mélangé les deux approches pour glisser vers une approche autour du terme « sans » nécessitant un traitement différent et ne répondant plus à la problématique proposée, 2) ils se sont enfermés dans des développements autour de l'organisation de l'entrepreneuriat (thème devenant alors hors sujet).
- une approche s'appuyant sur la préposition « sans ». Un certain nombre de candidats ayant opté pour cette approche ont limité son acception à la seule idée « d'absence ». Cette vision trop étroite a entraîné un biais analytique (faible nombre d'arguments, convocation d'arguments hors sujet, etc.) privant le propos d'éléments pertinents de réponse.

L'équipe de conception avait envisagé un certain nombre de cas de figure relevant d'un traitement pouvant être qualifié « d'hors sujet » parmi lesquels :

- un traitement non articulé des concepts : partie 1 : entreprendre, partie 2 : organiser.
- une caricature de plan diachronique « avant, après » qui, en pratique, conduit souvent à dissocier les termes du sujet.
- le passage d'entreprendre en/sans organiser à celui d'organisation de l'entrepreneuriat.
- des développements permettant aux candidats de mener une réflexion du type « organiser plutôt qu'entreprendre » ou « entreprendre plutôt qu'organiser ».

Les questions relatives aux raisons/motivations, schémas cognitifs, traits psychologiques de l'entrepreneur ne relèvent pas, à notre sens, du sujet, pas plus que l'apprentissage... sauf, naturellement à raccorder clairement ces notions aux concepts d'entrepreneuriat ou d'organisation.

Face aux difficultés des candidats, cette année encore, le jury propose un canevas de la réflexion à mettre en œuvre autour du sujet. L'objectif est de montrer comment les termes du sujet auraient pu être articulés pour donner lieu à une problématisation. La suite du rapport de jury permettra de donner des conseils aux candidats dans ce sens.

De manière synthétique, le sujet invitait les candidats à mettre en tension deux concepts classiques et essentiels du management. Si « Organiser » est consubstantiel à la décision et l'acte d'entreprendre, il existe des situations où entreprendre et organiser peuvent être opposés. Les candidats auraient pu s'interroger sur la compatibilité et/ou l'articulation entre les actions que les verbes du sujet désignent : *qu'ont-ils de respectivement exclusif et commun ? En quoi l'entrepreneur se différencie-t-il du (ou est assimilable au) manager-organisateur ? Peut-on être entrepreneur sans être manager-organisateur (absence) ? Si oui, cela crée-t-il un manque ? Entreprendre exclut-il d'organiser, organiser exclut-il d'entreprendre ? Peut-on se priver d'entreprendre pour organiser, d'organiser pour entreprendre ?*

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

### **3. Le traitement du sujet par les candidats**

#### **3.1- Commentaires sur le fond**

Le format de l'introduction est dans la majorité des cas maîtrisé mais les étapes (accroche, définition, mise en avant de la tension, etc.) de l'introduction s'avèrent mal mises en œuvre par les candidats.

L'intérêt d'une « accroche » est d'introduire un argument. Il est donc intéressant de l'envisager en lien avec le sujet, de manière pertinente et avec exactitude ; par exemple, les mesures en faveur de l'entrepreneuriat ne commencent nullement avec le président E. Macron. Une référence historique lointaine (par exemple le décret Allarde de 1791) ou contemporaine (par exemple les lois édictées en 2001-2002 introduisant une série d'incitation fiscales en faveur des entrepreneurs, etc.) aurait été préférable pour introduire l'importance politique et macroéconomique de l'entreprise et de l'entrepreneuriat. En dépit de certaines maladresses, choisir comme accroche certaines influences des environnements juridique, économique, socio-culturel ou des entrepreneurs emblématiques, etc. semblait judicieux.

Les définitions imprécises ou lapidaires mettent très vite les candidats en difficulté. En effet, pour certains candidats, « entreprendre, c'est organiser » ou « organiser, c'est contrôler ». Le sujet perd alors de sa pertinence car une tension entre les termes, première étape de la problématisation, ne peut être mise en avant. De plus, le jury déplore une absence de stabilité des définitions tout au long de certaines copies. Par exemple, d'abord défini par rapport à l'acception schumpétérienne, le verbe « entreprendre » a ensuite pu devenir « engager une action » au sens large. Ce glissement sémantique a eu pour conséquence de compliquer la recherche et l'articulation d'idées, obscurcissant ainsi la compréhension du jury. Nous recommandons donc aux candidats d'attacher un soin particulier à la définition des termes, d'envisager l'ensemble des acceptions possibles des notions soumises à la réflexion et de veiller à s'y tenir tout au long de la dissertation.

D'une façon générale, la préposition « sans » n'a que très peu été étudiée. Dans un certain nombre de cas, elle a même été balayée au moyen d'une affirmation conduisant à postuler qu'« entreprendre ne pouvait se faire sans organisation », ce qui dévitalisait *ipso facto* le sujet.

En outre, pour donner un sens à leur traitement, les candidats ont parfois introduit une tierce notion. Ont ainsi été mobilisés, entre autres, les concepts d'efficacité, pérennité, performance, etc. Ce choix a conduit à déplacer le traitement du sujet vers une autre problématique. Rares ont été les candidats à s'interroger sur la possibilité d'une incompatibilité entre les deux verbes d'action du sujet, dans le temps ou l'espace.

Très peu de candidats ont perçu l'intérêt du « point d'interrogation » comme outil de questionnement. Aussi, la question s'est-elle trop rapidement muée en affirmation

défendant tel ou tel point de vue, ce dernier tombant parfois dans le hors-sujet.

Certaines copies ont cependant bien perçu la tension inhérente au sujet, c'est-à-dire le contraste voire le conflit pouvant exister entre « entreprendre et organiser » ou entre « logique entrepreneuriale et managériale ». Ces copies se sont attachées à discuter de l'excès ou du manque d'organisation dans une logique de curseur. Ce choix aurait été prometteur s'il n'avait été contraint par un manque de références théoriques relatives aux concepts proposés. Inversement, d'autres ont restreint leur propos à « entreprendre en organisant », il est regrettable qu'un traitement si partiel du sujet ait été l'unique axe envisagé.

#### *Choix de la problématique et construction du plan :*

Plusieurs problématiques pouvaient être proposées par les candidats et le jury a favorablement accueilli cet éclectisme. Toutefois, la problématique choisie se devait de répondre au sujet proposé et non de traiter le sujet souhaité par le candidat. Trop de développements n'avaient aucun rapport avec les thèmes proposés. Les raisons de ce défaut sont à rechercher dans :

- l'introduction de concepts annexes (efficacité, performance, pérennité de l'organisation, etc.) sans rapport avec le sujet et conduisant les candidats à des développements nombreux, digressifs et surtout hors sujet.
- la construction d'une problématique trop proche du sujet sans questionnement sous-jacent. Dans ce cadre, certains candidats ont été amenés à créer un nouveau concept managérial « d'entreprendre sans organiser » et cela, sans en avoir délimité les contours. Rares ont été les productions présentant une capacité de réflexion problématisée.
- la non mise en évidence d'une tension (par exemple : la décision d'entrepreneuriat favorise l'incertitude alors que la responsabilité d'organisation génère la certitude, etc.) qui aurait pu alerter les candidats quant à l'ambivalence des actions et notamment l'intérêt de prêter attention à la préposition « sans ».

Dans la majorité des cas, les candidats ont fait le choix d'un plan apparent, facilitant le fil de la lecture. Toutefois, nous les invitons à 1) privilégier les titres synthétiques et pertinents, 2) veiller à la cohérence entre les titres et les développements – l'absence de cohérence conduisant alors à un obscurcissement du raisonnement, 3) éviter les plans de type « catalogue » ne faisant état d'aucune capacité d'argumentation.

#### *Le développement des arguments :*

Des productions réalisées se dégagent deux types de candidats :

- ceux ayant mis en œuvre une réelle capacité de réflexion voire d'argumentation mais qui se caractérisent par une absence quasi-totale de références théoriques et d'illustrations.
- ceux qui, à l'inverse, ont acquis au cours de leur préparation de nombreuses connaissances, des capacités de mobilisation des auteurs mais ont négligé les étapes de questionnement, de délimitation et d'articulation des concepts interrogés par le sujet. Sans manquer d'intérêt, les développements proposés par ce type de copie ont trop souvent été déconnectés du sujet proposé.

Seules quelques copies sont parvenues à articuler une réflexion à l'aide d'auteurs classiques, sans nuire à l'argumentation. Rares ont été les candidats en mesure de convoquer des auteurs dits « récents » voire relatifs au champ de l'entrepreneuriat. Cependant, lorsque ces prérequis étaient maîtrisés, les argumentations proposées ont été de qualité et bien menées.

Trop de candidats optent encore pour soit :

- une présentation chronologique des grands courants de pensée, oubliant d'articuler ces auteurs dans le cadre du sujet proposé.
- des développements dont le style littéraire, clairement déficient, est incompatible avec les exigences de la dissertation portant sur le management.
- une approche normative (« il faut que », « l'entreprise doit », etc.) voire caricaturale de l'organisation (dans les start-up ; dans la grande entreprise, il se passe cela...).

Les connaissances des candidats restent superficielles, induisant de fait un problème de didactisme. Si les auteurs sont cités (parfois, pour certains, de façon chronique voire pavlovienne), rares sont les candidats qui expliquent voire exploitent les champs notionnels dans le cadre de leur problématique. Peut-être est-ce dû à une difficulté de compréhension et de maîtrise des théories et auteurs ? Il s'agit en tout état de cause d'une difficulté inquiétante lorsque l'on considère que la finalité de ce concours est de devenir enseignant. Nous invitons donc les candidats à méditer la fameuse citation de Boileau –« ce qui se conçoit bien s'énonce clairement... »- et à s'atteler, en conséquence à la traduction du propos théorique en termes fonctionnels, simples et didactiques.

La plupart des copies ont mobilisé de façon pertinente les grandes figures américaines et françaises de l'entrepreneuriat contemporain (B. Gates, M. Zuckerberg, E. Musk, etc.). Toutefois, certaines illustrations sont plus contestables. Le jury n'a, par exemple, pas été convaincu par la nécessité d'accorder au phénomène *youtubers* une partie du développement ou par le bien-fondé du choix de certains exemples d'entrepreneuriat. Nous invitons donc les candidats à soigner la sélection de leurs exemples.

La lecture des copies a permis de mettre en lumière une absence récurrente de culture de l'entreprise résidant en des illustrations :

- trop datées (nombreux sont les candidats à citer l'exemple de Kodak et de la non adoption du numérique - datant de 1975- ou le cas de la Twingo, datant de 1992),
- mal maîtrisées : l'entreprise libérée, illustrée par Poulton ou Zappos, devenant une entreprise sans organisation,
- sans adéquation au développement demandé.

Or s'appuyer sur des cas actuels d'entreprise, observer des situations et pratiques entrepreneuriales, être en mesure de mobiliser des cas d'entreprise en tant que support pédagogique, font partie intégrante de l'enseignement du management et doit donc être maîtrisé par les candidats.

*Conclusion :*

La conclusion doit non seulement faire état des capacités de synthèse des développements réalisés mais aussi envisager des axes de réflexion prolongeant le questionnement. Or

cette étape ultime de la dissertation est trop souvent traitée à la hâte (avec la mention « Pour conclure » et pas plus de quelques lignes de résumé superficiel de la copie) ou considérée comme le moment d'aborder les points qui n'ont pu être abordés dans le corps de « l'argumentation ». Nous invitons les candidats à lui accorder plus d'attention, démontrant d'une bonne capacité de gestion du temps.

Pour finir, l'ouverture vers un autre problème de management nécessite de prendre appui sur celui développé en vue de proposer un thème différent. Cette année encore, les candidats ayant eu souvenir de ce formalisme, sont restés dans le sujet traité.

### **3.2- Commentaires sur la forme**

Globalement, le jury a corrigé des copies plus courtes qu'à l'ordinaire, un nombre important de copies ne comportant que 4 pages maximum, ce qui laisse peu de place à la réflexion et l'argumentation. S'il est vrai que la notation n'est aucunement proportionnelle au nombre de pages, la mise en œuvre d'arguments illustrés par des exemples dans le cadre d'une réflexion structurée nécessite de rédiger. Nous invitons donc les candidats à s'entraîner à la réalisation de développements plus conséquents, tant dans la forme que dans le fond.

De plus, les candidats auraient intérêt à apporter une attention toute particulière à l'orthographe. Nous déplorons chaque année une augmentation du nombre de copies se caractérisant par une orthographe de plus en plus défailante et attirons l'attention sur l'importance de la relecture comme outil de contrôle. En effet, la maîtrise de l'orthographe et de la conjugaison constitue un réquisit élémentaire du métier d'enseignant.

Indépendamment des soucis d'orthographe, de concordance des temps voire de syntaxe, nous rappelons aux candidats qu'il est indispensable de savoir orthographier correctement les noms des auteurs et des personnalités citées.

Pour terminer sur ces remarques générales et afin que la pertinence des propos des candidats puisse être évaluée à sa juste mesure, il est nécessaire que le jury puisse les comprendre ce qui implique de... pouvoir les lire. Or, de plus en plus de copies se caractérisent par une calligraphie difficilement lisible voire déplorable obligeant le jury à décrypter les propos tenus. Nous nous inquiétons de ce phénomène, notamment vis-à-vis des élèves appelés à lire ce qu'écrit leur enseignant. Aussi, un soin particulier doit être apporté à la présentation de la copie.

## **4. Conseils aux candidats**

Le jury réitère les conseils donnés les années précédentes.

L'exercice de la dissertation commence par une analyse approfondie des termes du sujet, qui doit permettre de percevoir les enjeux sous-jacents. Lorsque deux termes sont proposés, la question de leur relation et de leur mise en tension est cruciale. Plus généralement, les sujets proposés renvoient toujours à des problèmes de management qu'un travail rigoureux d'analyse doit permettre d'identifier. Ce travail permet d'éviter que la dissertation ne se transforme en catalogue de connaissances.

L'introduction est une étape fondamentale. Elle doit permettre de montrer l'intérêt et l'actualité du sujet, d'en définir précisément les termes. L'accroche, qui se traduit souvent par un exemple, doit être pertinente et doit permettre aux candidats de construire leur

introduction. Trop souvent, le jury souligne des accroches sans réel lien avec le sujet ou le développement qui suit.

Une bonne copie montre un cheminement clair depuis la contextualisation du sujet, la définition des termes, leur mise en tension jusqu'à la problématique qui en découle. La problématique ne saurait donc se résumer à une question reprenant plus ou moins habilement l'intitulé du sujet. Le canevas de dissertation proposé en annexe fournit un exemple de construction progressive d'une problématique.

La définition des termes, souvent considérée par les candidats comme une obligation dont on s'acquitte, est en réalité un moment clé, puisqu'elle permet de déceler puis de poser les problèmes. Elle est le gage de la précision de l'argumentation qui va suivre.

Le plan est un élément clé de l'évaluation des copies. Le jury, rappelle, comme l'an dernier, qu'un plan apparent facilite la structuration de la pensée et sa compréhension par le correcteur. De la même manière, la lecture est facilitée par des titres soigneusement rédigés (mais pas trop longs), des conclusions intermédiaires, une mise en page soignée. Plus généralement, le plan est une preuve qu'un fil conducteur existe, qu'une démonstration est proposée. Attention néanmoins, la multiplication des sous-titres est la plupart du temps un obstacle à la clarté du propos. Un plan à deux niveaux (par exemple, deux parties et deux sous-parties) est amplement suffisant.

Le développement doit mêler les idées et les références théoriques pertinentes, ainsi que des exemples judicieusement exploités qui permettent de les illustrer. Concernant le traitement réservé aux auteurs, les candidats sont invités à proscrire tout étalage chronologique des théories managériales. Invoquer Taylor, Ford, Mayo, etc. lorsque le sujet ou les arguments du candidat ne le justifient pas confine à la récitation automatique hors-sujet.

La conclusion doit non seulement synthétiser les éléments essentiels de la démonstration effectuée dans le développement (c'est donc une réponse au problème posé dans l'introduction), mais également proposer une ouverture : approfondissement d'une idée, esquisse d'autres pistes de réflexion ou un angle différent d'analyse du sujet. De même qu'une copie ne doit pas commencer par « De nos jours » ou « Aujourd'hui », la conclusion évitera d'être introduite par « Pour conclure » ou « En guise de conclusion ».

Il est bon de rappeler que la contextualisation d'un sujet ne consiste pas uniquement à l'illustrer ou à montrer, coûte que coûte, son actualité. Trop de candidats affirment sans nuance des lois générales qui butent trop facilement sur un contre-exemple voire une contradiction interne au raisonnement.

Le management est une discipline qui s'appuie sur un corpus théorique riche mais qui n'échappe pas aux phénomènes de mode. Il constitue également un ensemble de pratiques concrètes, mises en œuvre quotidiennement dans des organisations, à l'aide d'outils variés. Si nous ne pouvons exiger des candidats qu'ils distinguent le phénomène de mode du concept plus fondamental, on attend d'eux un regard critique sur les théories comme sur les outils. Aussi, faire preuve de recul vis-à-vis des pratiques managériales qui peuvent apparaître innovantes ou à la mode (éventuellement présentées comme telles par la presse ou les journaux télévisés) est une qualité indispensable à l'enseignement du management.



Ces différentes dimensions doivent apparaître dans une dissertation. Par ailleurs, la réflexion ne peut être exclusivement nourrie par la spécialité des candidats (gestion des ressources humaines, finance et contrôle, marketing, système d'information, production de services). Une vision transversale des enjeux induits par le sujet est au contraire particulièrement appréciée.

Pour préparer cette épreuve, le jury recommande la lecture :

- D'ouvrages fondamentaux du management : théorie des organisations, théorie de la firme, théorie de la décision, stratégie, comportement organisationnel, etc.
- D'ouvrages d'approfondissement, en particulier ceux des auteurs fondamentaux (citer Mintzberg est positif, l'avoir lu dans le texte est bien mieux encore), mais aussi des ouvrages plus récents centrés sur des thèmes spécifiques.
- De revues spécialisées (Revue Française de Gestion, Revue de Management et Stratégie, Management et Avenir, l'Expansion Management Review (numéros jusqu'en 2014), Économie et Management, etc.).
- De journaux et magazines économiques et managériaux (Le Monde, Les Echos, La Tribune, Management, l'Usine Nouvelle, Capital...), afin d'y puiser des exemples.

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

## **ANNEXE – Canevas de réflexions autour du sujet**

### ***Contextualisation, définitions et problématisation :***

En 1976, Steve Jobs, Steve Wozniak et Ron Wayne ont fondé Apple. Leur objectif était alors de proposer des ordinateurs personnels à prix abordable (Apple 1 tarifé à 666,66 dollars). S'en est ensuite suivie une série d'innovations telles que le Lisa (1983), ordinateur équipé d'une souris et commercialisé au prix de 10 000 dollars. En 1985, S. Jobs est licencié de sa propre entreprise. Millionnaire, il investit alors dans une jeune société baptisée NeXT, laquelle devient ensuite un immense laboratoire d'expérimentation ; il rachète Graphics Group en 1986, division informatique de Lucasfilm, etc. En 1997, alors qu'Apple est en difficulté financière, Steve Jobs est rappelé à sa tête. Il restructure l'entreprise et réorganise les programmes de R&D de manière sélective, il s'ensuit une vague de succès commerciaux issus de l'innovation interne (iMac, Mac OS X, iPod, iPhone, iPad).

Mohed Altrad est né en Syrie, dans une tribu pauvre et a été élevé par sa grand-mère. Titulaire d'un baccalauréat à 17 ans et meilleur élève de sa région, il bénéficie, à ce titre, d'une bourse d'études octroyée par l'Etat syrien lui permettant de faire ses études en France et d'obtenir un doctorat en informatique. De 1975 à 1980, il exerce le métier d'ingénieur chez Alcatel puis Thomson, avant d'être embauché par une compagnie pétrolière à Abou Dhabi. En 1984, il crée sa propre entreprise d'informatique qu'il revend à Matra un an plus tard. Le produit de cette cession lui permet d'acquérir Mefran, un fabricant d'échafaudages en faillite, que son esprit d'entreprise va redresser. M. Altrad dirige aujourd'hui Altrad Group, leader mondial du matériel pour les travaux publics et le bâtiment. En 2017, le groupe employait 22 000 collaborateurs pour un chiffre d'affaires de 2,3 milliards d'euros ; il se compose de 180 filiales réparties dans 120 pays. Dernièrement et

au prix de nombreux licenciements, M. Altrad a également acquis et restructuré le Montpellier Hérault Rugby (MHR), acquisition témoignant d'une logique de diversification.

Ces exemples liminaires apportent leur écot à la compréhension du sujet. S. Jobs et M. Altrad sont des entrepreneurs (ils ont lancé des produits nouveaux et créé des entreprises) ainsi que des dirigeants d'organisations. L'essentiel de leur vie professionnelle a consisté à entreprendre et organiser. L'exemple d'Apple, en particulier, montre en outre qu'une organisation instituée peut continuer à innover, donc à entreprendre (par croissance interne). L'exemple d'Altrad procède plus de la croissance externe, ce qui est aussi une façon de continuer à entreprendre à partir d'une grande organisation.

Le sujet propose trois termes à définir (*définitions du Larousse*, <http://www.larousse.fr>) :

a). Entreprendre signifie :

- Commencer à exécuter une action (longue ou complexe),
- Avoir un entretien serré et parfois opportuniste avec quelqu'un pour essayer de connaître son avis.

Comme on le verra, cette définition usuelle du verbe « entreprendre » passe largement à côté de son acception économique ; mais « commencer à exécuter », notamment, fournit un ancrage utile. Le verbe « entreprendre » est à rapprocher des substantifs « entrepreneuriat » et « esprit d'entreprise ». Entreprendre implique donc une personne (l'entrepreneur) et un processus (l'entrepreneuriat). L'entrepreneur est un être singulier (souvent caractérisé par des traits psychologiques hors du commun relevant de *l'esprit d'entreprise* : intrépidité, intuition, énergie, optimisme, etc.) qui remplit une fonction économique (d'agent du changement) impactant les marchés mais aussi les institutions (entrepreneuriat politique ou institutionnel). Entre autres fonctions, il exécute de nouvelles combinaisons (Schumpeter) ou encore, crée des revenus par l'innovation (Moore). L'entrepreneuriat décrit quant à lui l'action de l'entrepreneur mais aussi un processus par lequel une organisation se met à exister (*commencer à exécuter*). Enfin, comme pour « organiser », le verbe entreprendre induit deux actions intimement liées mais différentes : la décision d'entreprendre et l'acte d'entreprendre. Par commodité, ici, on admettra que celui qui décide, fait - même si la frontière entre décider et faire peut être problématique.

b). Organiser signifie :

- Mettre chacun des éléments d'un ensemble en cohérence (*coordonner, agencer dans le sens d'organiser*),
- Structurer quelque chose de manière consciente (*structurer*),
- Préparer quelque chose dans le détail, en coordonner les différents éléments (*gérer* et plus particulièrement *gérer un projet*),
- Prévoir l'occupation du temps (*planifier*),
- Répartir les choses harmonieusement dans un espace (*optimiser*).
- Un dernier aspect de la définition est particulièrement intéressant : être à l'origine d'une action, en avoir pris l'initiative et l'avoir préparée. Voilà qui ressemble à « *entreprendre* » (l'exemple du Larousse est : *organiser une révolte*)

Organiser est donc un verbe composite. Il est pratiquement synonyme de « manager » (*mais en comprend-il tous les éléments ?*). Comme « entreprendre » mais de

manière plus nettement dissociable, le verbe induit deux registres d'action différents : la *responsabilité* d'organiser (à savoir la décision d'organiser ce qui nécessite de savoir qui *décide* d'organiser) et la *compétence* d'organiser (le métier, la profession, ce qui induit de définir qui *met en œuvre* l'action d'« organiser »).

La responsabilité implique la *décision*. Comme « décider d'organiser » suppose l'assentiment (ou l'obéissance) des organisés, on admettra que cette décision est une tâche de *direction*, incombant au manager (celui qui est chargé de « diriger » au sens de conduire l'organisation). Au sens de la théorie de l'administration (Fayol) et du management (Chandler), diriger signifie prévoir, structurer, commander, coordonner et contrôler. Ainsi, lorsque sa décision porte sur « structurer » et « coordonner », le manager « organise » (les deux verbes font partie de la définition d'organiser). Lorsque sa décision porte sur « prévoir », « commander » et « contrôler » (au sens d'évaluer), le manager fait *stricto sensu* autre chose qu'organiser ; le verbe « prévoir » évoque sa responsabilité en matière de stratégie. Les deux verbes « commander » et « contrôler » évoquent sa responsabilité dans la définition et le suivi de la performance (pilotage).

La *compétence* d'organiser renvoie quant à elle à la connaissance, l'expertise, le savoir-faire. Le « chargé en organisation » (sachant que l'on peut tout organiser...) est fréquemment rattaché à la direction générale mais on peut imaginer quantité de niveaux intermédiaires (et même, d'exécution) chargés d'organiser quelque chose (une chaîne d'approvisionnements ou de production, un planning, une campagne de communication, un suivi budgétaire, etc.).

Chacun des verbes composant « organiser » peut donc être rattaché à la *responsabilité d'organiser* ou à la *compétence*, tâches respectives du *manager-organisateur* et de *l'expert* (qui peuvent être les mêmes). Or le manager peut être, soit de première ligne (membre du centre opérationnel au sens de Mintzberg), soit intermédiaire (membre de la ligne hiérarchique), soit cadre dirigeant (sommet stratégique). On admettra donc que le manager est un organisateur (on l'appellera « manager-organisateur » voire manager tout court lorsque sa fonction d'organisation va de soi) mais que l'organisateur expert en administration n'est pas forcément un manager (on l'appellera alors « administrateur », pouvant être membre de la technostructure ou du support logistique au sens de Mintzberg). En somme, le manager-organisateur décide de *ce que l'on doit organiser (et pourquoi)*. L'administrateur décide de *comment* on organise ce sur quoi la décision d'organisation porte.

La décision du manager est une décision de « responsable », s'appuyant sur un *pouvoir*. Celle de l'administrateur est une décision d'expert, s'appuyant sur une *autorité*. En somme, le manager a un pouvoir sur les fins (auxquelles il peut subordonner des fins concurrentes) quand l'administrateur n'a d'autorité que sur les relations moyens-fins.

c). Sans désigne un état de :

- manque – c'est-à-dire le fait de faire défaut (lacune, pénurie). *Ici, le manque induit le besoin d'acquérir des capacités non possédées, ces dernières pouvant être trouvées dans l'environnement. Est-il alors possible d'entreprendre sans organiser ? Non, car entreprendre induira le besoin d'organiser. Il y a donc séquentialité des deux actions (d'abord entreprendre, puis organiser).* .

- absence – à savoir le fait de ne pas être dans un lieu où on pourrait être. *L'absence induit la séparabilité des fonctions d'entreprendre et organiser. Il s'agira de s'interroger sur la possibilité ou non de penser/exécuter l'action d'entreprendre indépendamment de l'action d'organiser. On aurait alors « entreprendre sans organiser ? Oui, c'est possible et dans quels cas ; non, c'est impossible ; il devient alors souhaitable de compléter l'un par l'autre ».* Précisons que l'adjectif « possible » a un double sens : naturel (ce qui peut être) et normatif (ce qui doit être).
- exclusion – à savoir le fait de chasser une chose par l'autre. Ici, *entreprendre empêcherait d'organiser et organiser empêcherait d'entreprendre, comme si l'un et l'autre entraient en conflit. « Entreprendre sans organiser ? » nécessiterait de démontrer qu'entreprendre peut se faire au détriment de l'organisation et organiser au détriment de l'esprit d'entreprise.*
- privation – à savoir une renonciation volontaire à quelque chose. *Entreprendre impliquerait alors de se priver d'organiser (et vice-versa). Les deux verbes feraient allusion à deux actions entrant en concurrence, pour le meilleur et le pire. Dans ce cadre, « entreprendre sans organiser ? » reviendrait, soit à donner volontairement priorité à l'un ou l'autre, soit à doser l'un et l'autre de manière optimale, donc à veiller à ce qu'aucun ne soit en excès.*

La préposition « sans » est donc stratégique, de même que l'ordre des mots. Ainsi, la proposition « entreprendre sans organiser » peut-être vue de manière univoque : Entreprendre se conçoit-il sans organiser (absence) ? Entreprendre nécessite-t-il d'organiser (manque) ? Entreprendre prive-t-il (privation) ou exclut-il d'organiser (exclusion) ? Dans ce sens-là, entreprendre a pour ainsi dire une fonction causale (entreprendre « agit » sur organiser). Mais on peut aussi considérer « sans » comme axe de symétrie (donc, de translation) entre « entreprendre » et « organiser » et de la sorte, intervertir les termes (« organiser sans entreprendre » devient alors partie prenante du sujet, en *relation* avec « entreprendre sans organiser »).

En synthétisant les définitions, entreprendre consiste donc à introduire un changement dans le système économique. Organiser consiste à combiner les ressources. Les verbes ont donc un sens différent ; symboliquement, on peut même les opposer (l'entrepreneuriat évoque l'aventure et assume l'incertitude ; l'organisation évoque l'ordre, la conformité visant à la réduction d'incertitude); mais en pratique, on peut aussi les associer ; après tout, entreprendre implique de créer une entreprise, laquelle est (très vite) une « organisation ». Il convient donc d'interroger la compatibilité et/ou l'articulation entre les actions que les verbes du sujet désignent : *qu'ont-ils de respectivement exclusif et commun ? En quoi l'entrepreneur se différencie-t-il du (ou est assimilable au) manager-organisateur ? Peut-on être entrepreneur sans être manager-organisateur (absence) ? Si oui, cela crée-t-il un manque ? Peut-on se priver d'entreprendre pour organiser, d'organiser pour entreprendre ? Entreprendre exclut-il d'organiser, organiser exclut-il d'entreprendre ?*

La littérature académique –théorie de l'entrepreneuriat et théorie de l'organisation- fournit des pistes de réponse aux questions ci-dessus, à raccorder au lexique retenu en début d'introduction. Par exemple, selon Verstraete et Fayolle (2005), l'action d'entreprendre est une « *initiative portée par un individu ou plusieurs (...) construisant ou saisissant une opportunité d'affaires (...) par l'impulsion d'une organisation (...)* ». Ce qui sépare « entreprendre » et « organiser » emprunte donc principalement à la temporalité de

l'action (création *versus* institutionnalisation ; conception *versus* administration). Mais entreprendre, c'est bel et bien « commencer à exécuter » (« impulser » une organisation) ou... « être à l'origine d'une action, en avoir pris l'initiative et l'avoir préparée ». En somme, entreprendre, c'est organiser... un peu et plus précisément, de manière embryonnaire (au commencement). *Cela ne vaut-il que pour une petite structure ?* Usuellement, oui mais pas forcément. Certaines grandes entreprises ont ainsi une culture d'entrepreneuriat permanent (Google, Apple...).

À partir de quel moment (ou en fonction de quel(s) critère(s)) organise-t-on indépendamment de l'acte d'entreprendre? C'est difficile à situer précisément mais schématiquement, on organise sans entreprendre lorsque l'on veille au fonctionnement d'un agencement institué de ressources. Ainsi, « entreprendre » implique (ou peut impliquer) d'organiser au sens de planifier et coordonner. Mais agencer, structurer, gérer relève d'une fonction de management dissociable de ce que l'entrepreneuriat signifie, qu'on aborde ces verbes sous l'angle de la responsabilité ou celui de la compétence.

Comme le suggèrent les exemples de S. Jobs et M. Altrad susmentionnés, si une même *personne* peut entreprendre et organiser, la *fonction* d'entreprendre reste différente de celle d'organiser. La littérature académique porte parfois la trace de cette confusion : ainsi, Penrose [1959] considère que les capacités d'un entrepreneur doivent être distinguées de celles du manager-organisateur. Pour Schumpeter [1950], en revanche, un entrepreneur dispose des deux types de compétences : entrepreneuriales et managériales.

Dès lors combiner les personnes (l'entrepreneur, le manager, l'administrateur) et les fonctions (« entreprendre » et « organiser ») conduit à envisager des figures composites :

- celle de l'entrepreneur-manager (le créateur-chef d'entreprise qui entreprend puis dirige l'organisation),
- du manager-entrepreneur (le dirigeant stratège qui dirige en entreprenant),
- de l'entrepreneur-administrateur (l'entrepreneur qui sait organiser),
- du manager-administrateur (le manager qui sait organiser),
- de l'administrateur-manager (celui qui sait organiser et diriger),
- de l'administrateur-entrepreneur (celui qui sait organiser et entreprendre).

De ces différents cas de figure émergent des questionnements : *ces figures composites vont-elles de soi (leur association est naturelle et alors, entreprendre entraîne organiser) ? Sont-elles « contre-nature » (chacun des termes est dissociable ; entreprendre est différent d'organiser) ? Sont-elles complémentaires mais de manière problématique voire équivoque (entreprendre implique d'organiser alors que cela ne va pas de soi).* Le premier des deux plans suggérés du sujet discute de cette triple-alternative.

La troisième d'entre elles –celle de la complémentarité problématique- appelle cependant plus de développements que les deux autres car elle propose une tension en soi. Elle permet notamment de jouer sur les quatre sens de la préposition « sans ». Si consubstantialité il y a entre « entreprendre » et « organiser », alors entreprendre sans organiser débouche sur un *manque*, rendant nécessaire l'acquisition de capacités à organiser le projet d'entreprise (c'est ce que suggère l'approche de Schumpeter, susmentionnée). S'il n'y a pas forcément consubstantialité –mais au contraire, séparabilité- alors entreprendre sans organiser est non seulement pensable mais tolérable (dans le temps et/ou l'espace), « sans » évoquant une absence sans préjudice (c'est ce que suggère l'approche de Penrose, susmentionnée).

Considérer qu'entreprendre et organiser sont consubstantiels l'un à l'autre ou indépendants l'un de l'autre ne nous dit cependant pas ce que peut ou doit être leur coexistence. L'omniprésence de l'un peut déboucher sur une *exclusion* de l'autre (entreprendre trop au détriment d'organiser ; organiser trop au détriment d'entreprendre) voire *la privation* de l'un par l'autre, les conduisant à se séparer. Le second des deux plans suggérés ci-après aborde la relation entre « entreprendre » et « organiser » sous l'angle de l'absence, du manque, de l'exclusion et de la privation.

Plusieurs thèses peuvent être développées : *Qui entreprend, qui organise ? Entreprendre implique-t-il d'organiser et si oui, jusqu'où (quel stade ?) et jusqu'à quand (quelle temporalité ?) organiser ? À partir de quand cesse-t-on d'être entrepreneur pour devenir manager-organisateur ? Peut-on entreprendre trop et ne pas organiser assez (et vice-versa) ? Organiser facilite-t-il (ou altère-t-il) en retour l'esprit d'entreprise ?*

Pour conclure ses remarques introductives, l'équipe de conception souhaiterait souligner que :

- plusieurs axes d'argumentation pouvaient être envisagés. Deux développements, correspondant respectivement aux deux plans suggérés ci-dessus, sont donc présentés en canevas de réflexion autour du sujet. Il s'agit, soit :
  - d'une approche insistant sur les intersections/ambiguïtés du sujet (1. Entreprendre sans organiser ? Oui mais... 2. Entreprendre, c'est organiser ? Jusqu'à un certain point). L'objectif étant de déterminer des zones sur lesquelles les deux actions se chevauchent, s'entremêlent ou se disjoignent.
  - d'une approche jouant sur la polysémie du mot « sans » (1. manque / absence ; 2. Exclusion / privation). L'objectif est ici de mettre en évidence les possibles séquentialités versus simultanités ou non des décisions et actions d'entreprendre et d'organiser.
- au sein de chaque développement, plusieurs arguments pouvaient être invoqués. L'exhaustivité n'était en rien exigée.

### **Premier plan : Concevoir entreprendre sans organiser comme un enchevêtrement de décision d'entreprendre et de responsabilité d'organiser**

#### **1). Entreprendre sans exclure d'organiser**

Ici « Entreprendre » est étudié à partir de l'entrepreneur en tant que personne et en tant qu'idéal-type, à savoir ce qu'un entrepreneur est et ce qu'il devrait ou pourrait être. Si « entreprendre » peut se concevoir indépendamment de la responsabilité et compétence d'organiser (et resp. avec) alors l'entrepreneur peut être conçu comme « pur », c'est-à-dire sans attribution d'organisation (resp. avec). En effet, le rôle d'entrepreneur peut être limité à l'idée de couple produit-marché qui change l'offre existant sur le marché (figure du « pur entrepreneur »). Très vite, pourtant, l'idée entrepreneuriale implique création d'entreprise, donc organisation ; le pur entrepreneur se mue alors progressivement en entrepreneur-manager au sens de Penrose, notamment chargé de la collecte/allocation des ressources au projet ; et l'on peut considérer qu'à ce degré d'organisation (embryonnaire mais stratégique) s'arrête la responsabilité de l'entrepreneur en tant qu'idéal-type. Bien que les contours du stade de développement auquel correspond la « création d'entreprise » soient

inévitablement flous, on considère généralement qu'ils correspondent à l'enfance de l'organisation, soit les trois à cinq premières années du projet.

En effet, passé ce stade, le chef d'entreprise administre des ressources auparavant collectées ; le projet d'entreprise quitte la phase de conception (saisie d'opportunité provenant d'une idée et collecte des ressources le rendant possible) pour entrer dans celle de la réalisation et du développement, impliquant la substitution progressive d'un fonctionnement routinier à l'émergence ou la création de la nouveauté. Progressivement donc, l'entrepreneur-manager cède la place au manager-administrateur (1-1).

Pour autant, la diachronie du projet d'entreprise n'est jamais aussi linéaire. Si le pur entrepreneur n'existait qu'au stade de l'idée, il laisserait vite la place à un manager réduit à sa compétence d'administrateur et les organisations instituées, que dirigent des managers, ne se préoccuperaient plus d'entreprendre. Pourtant, un manager ne cesse pas d'entreprendre. De la même manière que l'entrepreneur devient progressivement manager, le manager demeure périodiquement un entrepreneur (1-2).

### **1-1. Entreprendre ou organiser : deux registres d'action conceptuellement différents**

La théorie économique borne la fonction de l'entrepreneur à une idée de couple produit-marché. Toutefois, la concrétisation de cette *idée* la transforme en *projet* (projet d'entreprise) nécessitant collecte de ressources, cette dernière appelant elle-même des compétences en management (trouver les ressources, négocier leur prix, agencer leur concours au projet). Le pur entrepreneur devient alors entrepreneur-manager. Par conséquent, si la saisie des opportunités via l'acte d'entrepreneuriat se réalise sans la responsabilité ou compétence d'organiser, la création d'entreprise ne peut s'imaginer sans collecte des ressources. *Cette dernière activité implique-t-elle d'organiser ? Si oui, cela revient-il toujours à entreprendre ?* Quoi que l'on réponde, le propos doit respecter la frontière conceptuelle entre ce qu'entreprendre, organiser et manager veulent dire (et impliquent). On argumentera ici qu'entreprendre peut inclure le fait de fédérer des ressources autour du projet d'entreprise mais pas au-delà. En d'autres termes, entreprendre peut être vu comme indissociable d'organiser au sens économique (fédération de ressources revenant à un nœud de contrats) mais entreprendre est différent d'organiser au sens managérial (agencement, coordination, planification, optimisation etc.).

La théorie économique de l'entrepreneur et les *entrepreneurship studies* qui en dérivent (ces dernières relevant de la littérature en sciences de gestion), voient l'entrepreneur comme, soit :

- un découvreur d'opportunités de profit ignorées des autres acteurs (Hayek-Kirzner. Shane et Venkataraman<sup>1</sup>),
- un innovateur (Schumpeter, Drucker, Marchesnay & Jullien),
- un preneur de risques (Cantillon-Knight),
- un « alloueur » de ressources (Say)<sup>2</sup>.

Ces diverses visions relèvent d'une matrice commune, celle du « *pur entrepreneur* ». Elles insistent sur la fonction économique de l'entrepreneur et sur sa vocation d'agent du

<sup>1</sup> Ces auteurs sont les auteurs-phares du courant dit « autrichien », issu de la théorie économique du même nom.

<sup>2</sup> Précisons que les revues de littérature font de Schumpeter, suivi de Kirzner, les auteurs les plus cités en entrepreneuriat.

changement (de la nouveauté) dans un environnement incertain. L'attention est principalement portée sur l'idée entrepreneuriale et le tempérament de l'entrepreneur. Dans cette vision, l'entrepreneur entreprend sans organiser ; son rôle s'arrête au stade de la conception d'un projet.

Ce focus sur la « découverte d'opportunités » (paradigmatique, dans la recherche US) peut apparaître séduisant mais il pêche par défaut de pragmatisme. Prenons l'exemple d'un entrepreneur français, Jean-Claude Marian, fondateur du groupe Orpéa au début des années 1990 (aujourd'hui l'un des premiers groupes commerciaux de gestion d'EHPAD<sup>3</sup> en Europe). Cet entrepreneur a effectivement saisi une « opportunité d'affaires » : il a répondu à un besoin insatisfait de prise en charge (lucrative) des personnes âgées dépendantes. Mais s'il n'avait pas créé son entreprise – donc, *a minima*, fédéré des ressources autour de son projet – cette opportunité serait restée inexploitée et sans être exploitée, elle serait restée ignorée.

Entreprendre, donc, ne peut pas se limiter à « avoir une idée d'opportunité d'affaire ». Il faut encore la concrétiser. Cela revient à ce que du projet d'entreprendre, découle un projet d'entreprise (Bréchet). Celui-ci peut être strictement individuel et repousser le moment où « organiser » devient impératif ; car si l'entrepreneur s'occupe de tous les aspects de son projet, il n'a rien d'autre à organiser que... son emploi du temps ; il devient dès lors administrateur de lui-même mais n'est toujours pas un manager-organisateur, cette dernière fonction impliquant qu'il travaille avec au moins un collaborateur (sur lequel il aurait un pouvoir de direction). Très vite, cependant, le projet d'entreprise peut déboucher sur un projet d'*organisation* ; recruter des collaborateurs (donc organiser leur relation professionnelle) est même l'une des conditions de la pérennité d'un projet d'entreprise.

Le mot « organisation » revêt une double-signification. Au sens de la théorie économique, il désigne une entreprise, soit un assemblage de ressources (ou un « nœud de contrats » au sens de Coase). Au sens de la théorie managériale, il désigne un agencement de centres de décision (ou de « fonctions » mais dans ce sens, on parlera de structure plutôt que d'organisation). On peut soutenir qu'entreprendre implique d'organiser dans le premier sens (économique). Beaucoup moins dans le second (managérial).

S'il est possible d'entreprendre sans organiser (lorsque l'entrepreneur est seulement un « découvreur d'opportunités »), la mise en œuvre du projet d'entreprise rend les deux décisions et compétences « d'entreprendre » et « d'organiser » indissociables. Ainsi, l'entrepreneur posséderait (ou devrait posséder) les compétences entrepreneuriales et managériales (Schumpeter). *Est-ce toujours le cas ? Est-il possible de mettre en évidence des situations intermédiaires justifiant la possibilité d'entreprendre sans organiser ?*

## **1-2. Entreprendre et organiser : fédérer les ressources autour du projet d'entreprise**

Les « ressources » (travail et capital) ne se font pas spontanément connaître de l'entrepreneur en manifestant leur enthousiasme à la perspective d'être « ré-allouées ». C'est à la résolution de ce problème que se dédie la théorie microéconomique de la firme (en particulier la théorie des coûts de transaction ; Coase, Williamson). Dans ce cadre théorique, *organiser* (un projet d'entreprise) revient à *contractualiser* (des ressources productives). *Contractualiser entre-t-il dans le périmètre de ce qu'entreprendre veut dire ?*

<sup>3</sup> Etablissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes



*En d'autres termes, la quête et l'enrôlement des ressources dans le projet entrepreneurial font-ils partie de la fonction de l'entrepreneur ?*

On peut soutenir que non : après tout, le pur entrepreneur peut arrêter son rôle au stade d'une idée qu'il brevètera et/ou vendra à autrui. Mais s'il devient « chef d'entreprise », il lui faudra « organiser » au sens susmentionné, donc devenir manager-organisateur. Et le bon sens commande effectivement d'assimiler l'entrepreneur au chef d'entreprise. Or, *l'entrepreneur-chef d'entreprise est-il toujours un entrepreneur ou déjà un manager ?* Le « ou » pouvant être inclusif, on répondra ici... les deux.

La justification de cette ambivalence vient de ce que plutôt que de *structure* de l'entreprise, l'entrepreneur-chef d'entreprise s'occupe d'*infrastructure*. Et c'est précisément ce dont relève la fédération des ressources donnant corps au projet d'entreprise, notamment dans ses premières années (démarrage-création). Le chef d'entreprise qui crée et gère les premiers pas d'une start-up est toujours un « entrepreneur » bien qu'il commence manifestement à « diriger », cette fonction de dirigeant comprenant la responsabilité d'organiser. Mais au-delà de cette convention, il peut remarquer que c'est le critère de l'obtention (et de la stabilisation) des ressources qui permet de faire cette jonction.

Le start-upper est un « pur entrepreneur » en ce qu'il a une idée de couple produit-marché. Mais il est entrepreneur-manager en ce que l'essentiel de son temps sera consacré à dénicher les collaborateurs (et les équipements) capables de finaliser son prototype, trouver les sources de financement nécessaires à ses investissements ou démarcher les premiers clients qui lui assureront un carnet de commandes. Le créateur d'entreprise « organise » en ce qu'il fédère des apporteurs de ressources (des parties prenantes) autour d'un projet. Il est donc « manager » parce qu'*a minima* responsable de l'organisation qu'il crée (il décide des ressources à fédérer). Il demeure « entrepreneur » parce que sans cette fédération de ressources, sa « saisie d'une opportunité d'affaires » n'est rien d'autre qu'une notion évanescence.

Les littératures entrepreneuriale et managériale font état de la même opposition fondamentale entre planification et émergence de la décision. Ainsi, pour certains auteurs (Sarasvathy), l'entrepreneur ne découvre pas une opportunité ; il la crée. Pour d'autres (Gartner), l'organisation n'est pas un projet d'exploitation (allocation rationnelle des ressources) mais une création à visée exploratoire, c'est-à-dire porteuse d'opportunités impensées au départ du projet (théorie de l'émergence organisationnelle)<sup>4</sup>. Dans cette conception moins rationnelle du « pur entrepreneur », l'entrepreneur entreprend et organise en même temps ou du moins au sein du même cycle de décision.

## **2. Organiser sans oublier d'entreprendre**

Si l'entrepreneur « saisit une opportunité » hors de tout cadre organisationnel préconstitué, le manager, lui, dirige une organisation existante. De la même façon qu'entreprendre implique d'organiser, la responsabilité du manager implique également d'entreprendre. Dès lors, après avoir vu que l'entrepreneuriat débouchait sur un projet d'organisation, on envisage ici le rapport que le management d'une part, l'organisation en tant qu'entité d'autre part, entretiennent avec l'acte d'entreprendre.

<sup>4</sup> L'article de Larson (2000) traitant de l'entreprise Walden Paddlers, une entreprise fabriquant des kayaks à base de plastiques recyclés, peut servir d'illustration à ce paradigme. À sa naissance, le problème opérationnel que doit surmonter cette entreprise tient à ce que... personne ne sait fabriquer de tels bateaux. C'est une structure réseau, mettant en relation des acteurs disparates, qui va accoucher de la solution technologique, avec des résultats inattendus (cas typique d'émergence organisationnelle et d'interactionnisme). Voir Larson A. L. (2000), « sustainable innovation through an entrepreneurship lens », *Business Strategy and the Environment*, 9, p. 304-317.

La fonction du manager le conduit à diriger, organiser et décider de la stratégie ; bien que pouvant être exercées par un seul individu (le dirigeant), ces trois fonctions demeurent conceptuellement séparables. Or, lorsqu'il est « stratège » -et seulement dans ce cas- le manager ne diffère pas substantiellement de l'entrepreneur (2-1). L'organisation, quant à elle, peut être conçue en tant que machine administrative –une sorte d'incarnation pure de l'acte d'organiser- mais peut aussi se parer de composants voire de velléités de nature entrepreneuriale (2-2).

### **2-1. La fonction du manager : entreprendre et organiser**

Le pouvoir de décision du manager porte schématiquement sur trois objets : la stratégie (impliquant l'investissement des ressources financières), le pilotage de la performance (définition des objectifs et évaluation), l'organisation (du travail). Parmi ces fonctions, la première (stratégie) relève d'une responsabilité très proche de celle de l'entrepreneur ; elle définit le *management stratégique* (Martinet). Après tout, un entrepreneur *décide* de produire des canoës-kayaks à base de matériaux recyclés parce que cela n'existe pas et gagnerait à exister (Larson, 2000). Un manager *décide* d'investir des ressources dans les « médicaments » (exemple d'orientation stratégique empruntée au groupe Danone) parce que cette activité mériterait d'être créée ou développée... pour les mêmes raisons. « Prendre une décision stratégique » et « entreprendre » sont deux expressions qui veulent peu ou prou dire la même chose dans la mesure où la stratégie est, au fond, le pendant rationalisé de ce que le « flair », l'intuition, l'inspiration, l'intrépidité, la vigilance sont au « pur entrepreneur ». Le manager « stratégique » est donc le jumeau rationnel de ce dernier. Il peut donc être qualifié de « manager-entrepreneur » (à savoir manager stratégique ou stratège).

Dès lors, un manager qui décide de « faire » (engager du personnel salarié) plutôt que « d'acheter » (recourir à des fournisseurs indépendants) prend une décision d'occurrence rare et dont les enjeux financiers sont lourds (ces deux critères d'occurrence et de portée pouvant permettre de discerner entre ce qui est « stratégique » et ce qui ne l'est pas). *Mais est-ce une décision d'organisation (domaine du manager-organisateur) ou de stratégie (domaine du manager-entrepreneur) ?* Reprenons l'exemple de J-C Marian (groupe Orpéa). Cet entrepreneur a très tôt pris une décision stratégique rétrospectivement fructueuse : celle de posséder (plutôt que louer) les établissements dans lesquels les résidents seront pris en charge (internalisation). *L'internalisation des actifs est-elle une décision d'entrepreneur ou de stratège ? Internaliser revient-il à « organiser » ?* Si l'on répond oui à cette dernière question –cela semble raisonnable- alors entreprendre revient à organiser. Bien sûr, on peut considérer que l'entrepreneur est un stratège... débutant tandis que le manager-entrepreneur est expérimenté et s'appuie sur une organisation existante ; l'entrepreneur a sans doute une plus grande variété d'options que le manager-entrepreneur car il n'est pas « dépendant d'un sentier » quelconque (Nelson & Winter, 1982) ; *a contrario*, le « slack » (Cyert & March) de l'entrepreneur est moindre que celui du manager-entrepreneur. Cela peut permettre de différencier les deux notions mais ne modifie pas vraiment leur teneur. L'exemple précité l'illustre : de la même manière que l'entrepreneur qui collecte les ressources nécessaires à son projet entreprend et commence à organiser, le manager qui fait un choix d'allocation des ressources à sa disposition organise et entreprend au sens de « prend une décision stratégique ».

Une fois les ressources identifiées, fédérées, contractualisées, sécurisées, commence l'organisation au sens managérial (le fait d'articuler ressources et management de manière séquentielle est une commodité d'exposition; en pratique, fédération et

management des ressources sont simultanés). Car créer une entreprise, ce n'est pas seulement recruter des collaborateurs mais leur prescrire des tâches et des responsabilités. Ce n'est pas seulement investir dans des équipements mais préciser les modalités de leur utilisation. Si l'on considère que les ressources sont ce qu'il incombe à l'entrepreneur (et son pendant managérial, le stratège) d'organiser, il ne fait aucun doute que cette activité emportera des conséquences en termes de gestion et d'administration. Certes, dans une petite entreprise en phase de création, les équipes sont restreintes et l'organisation de la décision demeure généralement assez simple, marquée par le leadership du créateur (structure entrepreneuriale) ou la décentralisation de la décision (adhocratie) (Mintzberg)). Mais c'est déjà de l'organisation au sens managérial du terme et c'est à cette frontière conceptuelle –l'organisation au sens « managérial » de la notion- que s'arrête l'identification de l'acte d'entreprendre à l'acte d'organiser. En d'autres termes, à partir du moment où l'organisation des ressources consiste en leur agencement/fonctionnement quotidien, « on » organise sans plus entreprendre.

## **2-2. Organiser sans entreprendre, organiser pour entreprendre ?**

Le bon sens commande donc de considérer qu'entreprendre, c'est aller un peu plus loin que « concevoir un projet d'entreprise » ou « avoir une idée ». Usuellement, pourtant, l'entreprise entreprend tant qu'elle demeure petite, dynamique, innovante voire jeune. Sinon, elle « fonctionne ». Cette distinction est évidemment grossière : certaines grandes entreprises ont une culture de l'innovation permanente qui les assimile à des ruches d'entrepreneurs (ou d'intrapreneurs). La plupart des micro-entreprises n'innovent pas ; elles n'ont pas d'autre ambition que d'assurer un revenu régulier à leur propriétaire, au fil d'une existence routinière d'activités pérennes.

On admettra que ce qui relève de la structuration, de l'administration, de l'exploitation, de l'opérationnel appartient au domaine de l'organisation au sens managérial et non de l'entrepreneuriat. En ce sens, l'organisation est une machine destinée au fonctionnement d'une idée et le fonctionnement de cette machine –nonobstant les améliorations incrémentales que le manager est censé lui apporter- n'est pas ce qu'entreprendre recouvre habituellement. Par exemple, la littérature en entrepreneuriat exclut les améliorations de process (relevant d'innovations incrémentales) du champ de la fonction entrepreneuriale.

Il reste que la « machine » est aussi un organisme évoluant au sein d'un environnement qui rétroagit sur son fonctionnement. L'organisme en question est alors plus ou moins « en contrôle » de lui-même. Soumis à un environnement « turbulent » (donc instable et par là, déstabilisant), il peut souhaiter susciter –tout en le contrôlant...- un esprit d'entreprise et d'innovation sous forme d'intrapreneuriat ou d'ambidextrie, par exemple. Il devient alors possible voire souhaitable d'entreprendre en étant organisé voire d'organiser pour entreprendre afin de se montrer adaptatif voire proactif.

Mais l'organisme peut aussi céder à des forces centrifuges qui le dés-organisent et ce, par excès de routine, de procédure... ou d'innovation. En sus d'un environnement externe qui la somme de rester entrepreneuriale, l'organisation doit alors composer avec un environnement interne qui peut lui reprocher de trop l'être ou de ne pas l'être assez. Certaines forces centrifuges peuvent s'émouvoir qu'un laboratoire, une équipe, une task force (force opérationnelle) ou un partenariat stratégique –autant de manifestations d'entrepreneuriat organisé- soient de nature à menacer le couple produit-marché sur lequel ont été construites les compétences existantes. À l'inverse, les « programmes » les

plus formels peuvent buter sur la stratégie dissidente des membres de l'organisation, à laquelle celle-ci doit s'adapter en retour (Crozier). Bien que n'étant pas entrepreneuriales par essence, ces stratégies dissidentes peuvent vouloir protester contre trop de hiérarchie, de pesanteur organisationnelle ou d'automatisme procédural. L'excès d'ordre et de routine pouvant alors entraîner le désordre (Alter), réintroduire de l'esprit d'entreprise peut justement y parer en tant que corollaire de la reconnaissance de la créativité –donc de la personnalité- des membres de l'organisation. Il s'agirait presque, ici, d'entreprendre pour ne pas désorganiser...

On voit dès lors qu'au sein d'une organisation parée d'une histoire, d'une culture, d'une structure et de process, « entreprendre » et « organiser » entrent en tension dialectique : trop organiser au détriment de l'esprit d'entreprise peut déboucher sur une forme d'entropie fatale à l'organisation au double sens d'entité (l'entreprise victime de myopie stratégique) et en tant que « mécanisme » (la structure victime de dysfonctionnements témoignant d'une insatisfaction de ses membres). Mais trop entreprendre au détriment du fonctionnement peut entraîner de la résistance au changement. Le management, dès lors, est en quelque sorte commis à une sorte de dosage entre les deux registres d'action.

### **Conclusion :**

On peut soutenir qu'existe un domaine réservé de fonctions (ou de décisions) respectivement dévolues à l'entrepreneur (celui qui entreprend) et au manager-organisateur (celui qui organise). Le premier investit des ressources dans un projet représentant une opportunité d'affaires. Le deuxième s'assure du bon fonctionnement de ces ressources (ou délègue la tâche à un expert, dont il prescrit cependant le domaine de responsabilité).

Mais entre ces deux figures conceptuellement étanches existe un domaine d'intersection ; une zone grise, que schématise le tableau ci-dessous

	L'entrepreneur	Le manager
Entreprend	Quand il a une idée d'affaire impliquant une nouvelle utilisation des ressources productives (nouvelle technologie, nouveau produit ou procédé) = pur entrepreneur (cadran 1)	Quand il prend une décision stratégique (investissement dans une activité ; nouvelle utilisation/contractualisation des ressources) = manager stratégique (cadran 2)
Organise	Quand il fédère des ressources (→ création d'une jeune entreprise) = chef d'entreprise (cadran 3)	Quand il prescrit et gère l'organisation du travail et des ressources = administrateur (cadran 4)

Au fond, les zones blanches sont celles de la *compétence* d'entreprendre et d'organiser, effectivement distinctes. Les zones grises sont celles de la *responsabilité* d'entreprendre et d'organiser, entremêlées. *Décider* d'entreprendre implique de créer une organisation, donc de devenir entrepreneur-manager. *Diriger* une organisation implique de prendre des décisions stratégiques, donc d'être manager-entrepreneur. L'on peut donc

savoir entreprendre sans savoir organiser. Mais l'on ne saurait décider d'entreprendre sans avoir à décider d'organiser.

**Second plan : Concevoir entreprendre sans organiser sur le mode du manque, de l'absence, de la privation ou de l'exclusion entre les registres d'action des deux verbes**

**1). Entreprendre versus organiser : l'arbitrage de l'entrepreneur**

Supposons à l'instar de Verstraete et Fayolle (2005) que l'action d'entreprendre est une « initiative portée par un individu ou plusieurs (...) construisant ou saisissant une opportunité d'affaires (...) par l'impulsion d'une organisation (...) ». *Dès lors, l'action de l'entrepreneur appelle-t-elle une responsabilité ou des compétences d'organisation ? Si oui, dans quelle mesure ? Si non pourquoi ?*

Selon Kirzner (1973), tout agent peut être entrepreneur parce que cela ne nécessite pas de ressources autres qu'intellectuelles. Il serait alors concevable d'entreprendre en l'absence (à savoir indépendamment) de compétences d'organisation c'est-à-dire de dissocier les deux registres d'action (1-1). *Est-ce possible ? Si oui, dans quel cadre ?*

L'absence d'organisation peut toutefois se transformer en insuffisance (manque) à l'origine d'un besoin qui nécessite d'être comblé via le recrutement ou la formation, afin que le projet d'entreprise perdure. À défaut, l'entrepreneur pourra être confronté à de sérieux problèmes pouvant aller jusqu'à la cessation d'activité. *Un projet d'entreprise peut-il rester pérenne sans être organisé ?* On abordera ici les conséquences du manque d'organisation sur l'action d'entreprendre, en prenant appui sur une typologie d'entrepreneurs conçus en tant que personnes physiques plutôt qu'idéal type (1-2).

**1-1). Absence d'organisation : les conséquences pour l'entrepreneuriat**

L'entrepreneuriat est souvent défini en tant qu'identification, évaluation et exploitation d'opportunités d'affaires au sens strict (Shane et Venkataraman). Ici nous supposerons que l'absence induit la séparabilité des fonctions d'entreprendre et d'organiser. *La détection des opportunités d'affaires est-elle (ou non) indépendante de l'action d'organiser ?*

Par « opportunité d'affaires », il faut schématiquement entendre la détection, la création ou la conception de couples produit-marché répondant à un besoin solvable. Vis-à-vis de ces opportunités, l'entrepreneur fait montre de qualités variées. L'entrepreneur « alerte » et « intrépide » (Kirzner, Shane et Venkataraman, Ardichvili et al., Eckhard et Shane, Shane) fait montre de sagacité en *déTECTANT* des besoins insatisfaits et en en inférant un projet d'entreprise sur la base de moyens de production existants ; il peut s'agir, par exemple, de proposer un parc d'attractions dans une région touristique relativement peu pourvue en pareilles installations. Cette activité de détection peut être menée de façon rationnelle: l'entrepreneur peut ainsi mettre en œuvre une recherche planifiée (Fiet), un processus de résolution de problème avec recherche systématique (Hsieh et al.) c'est-à-dire, sur le plan cognitif, un processus de traitement de l'information aussi méthodique que peut l'être par exemple, une veille stratégique. Entreprendre implique alors d'organiser l'information sans laquelle il n'est plus envisageable de détecter une opportunité.

L'entrepreneur peut aussi *créer* une opportunité (Sarasvathy). A la sagacité, toujours nécessaire, s'ajoute alors une capacité d'innovation pouvant ou non intervenir au gré du hasard (sérendipité). Prenons comme exemple la tarte Tatin, issue de la maladresse des

sœurs Tatin (Caroline et Stéphanie), aubergistes à Lamotte-Beuvron en Sologne vers 1898. Dans la précipitation de leur ouvrage, ces deux sœurs auraient enfourné une tarte aux pommes en oubliant d'y mettre la pâte. Les pommes ont alors commencé à cuire ; s'apercevant de leur erreur un peu tard, les sœurs recouvrent les pommes de pâte et remettent le tout au four. La « tarte Tatin » est née. Cette nouvelle recette, très appréciée des clients, sera ensuite commercialisée par les deux sœurs. Cet exemple d'entrepreneuriat est issu de la faculté à reconnaître une opportunité née d'un événement (en l'occurrence, une maladresse...) et à la transformer en réalité économique. Ici encore, la tâche de l'entrepreneur s'arrête au stade de l'innovation et de la commercialisation ; elle ne requiert pas (encore) de compétences en organisation.

La saisie d'opportunités peut enfin dépendre de *l'imagination ou de l'expérience* de l'entrepreneur (Berglund). Cette inspiration entrepreneuriale (intuition au sens de Barnard, Simon, Vaughan) résulte des interactions et confrontations avec l'environnement, lesquelles suscitent des perceptions et connaissances nourrissant progressivement l'idée entrepreneuriale d'origine (Alvarez et Barney). En pratique, la saisie d'opportunités repose donc sur les qualités personnelles et intellectuelles de l'entrepreneur, lesquelles procèdent toujours d'un mélange de vigilance, d'à propos (sagacité), d'audace et d'inspiration. A cet égard, distinguer rigoureusement *détection, création et imagination* d'opportunités n'est pas toujours commode tant les trois sont en réalité complémentaires. Ce que l'on doit retenir, ici, c'est que le *pur entrepreneur* n'a théoriquement pas besoin d'organisation pour entreprendre. On peut reprocher à cette vision des choses d'être abusivement restrictive : on a par exemple vu que l'entrepreneur-détecteur pouvait organiser l'information. Et l'on verra en partie 1-2 que l'absence d'organisation peut rapidement se traduire par un manque. Enfin, l'organisation peut constituer un support utile à l'action d'entreprendre.

Supposons en effet que la recherche planifiée, mentionnée ci-dessus, émane d'un apprentissage organisationnel visant la stimulation de la créativité (De Koning, Hills *et al.*, Sarasvathy, Saranson, Dean et Dillard, Smith et Digregorio). C'est alors l'entreprise, en tant qu'organisation, qui décharge le « créatif » de toutes sortes de contraintes logistiques pour stimuler son activité d'invention. Ce schéma correspond à l'intrapreneuriat (Carrier), lequel permet d'envisager « l'absence » de manière biunivoque. *Ainsi, si saisir une opportunité requiert (parfois) d'organiser (l'information), une organisation issue d'un projet d'entreprise peut-elle se passer de continuer à entreprendre ?*

Supposons l'opportunité d'affaire détectée et évaluée et interrogeons-nous sur la possibilité de son exploitation indépendamment de l'action d'organiser. *Cette situation est-elle possible ?* Il semblerait que oui et l'exemple des *Fablabs* (contraction de l'anglais *fabrication laboratory* – laboratoire de fabrication) permet de l'illustrer. Le *Fablab* est un lieu ouvert au public, mettant à sa disposition un ensemble de machines et d'outils lui permettant de concevoir et réaliser des objets de toutes sortes. En 2014, ce type de projet (atelier) était porté à 46% par des associations, à 24% par des entreprises commerciales et à 17% par des universités (exemple : Cergy-Pontoise) si l'on en croit le Rapport intitulé « Etats des lieux et typologie des ateliers de fabrication numérique » (rapport de la direction générale des entreprises). À titre d'exemple, Carrefour Numérique est un *fablab* qui s'adresse aux entrepreneurs, designers, artistes, bricoleurs, etc., leur permettant de se rencontrer et de collaborer à la création d'objets uniques (objets décoratifs, objets de remplacement, prothèses, orthèses, outils, etc.). La création de ce *Fablab* permet au public cible de donner corps à une opportunité d'entreprendre indépendamment de toute compétence organisationnelle.

*Toutefois, est-ce le cas de tous les Fablabs ?* Il semblerait que non puisque certains sollicitent une contribution bénévole du public cible ou, lorsqu'il s'agit d'entreprises commerciales, en réservent l'usage à leurs collaborateurs (ce qui revient à une forme d'intrapreneuriat, voir plus loin). À titre d'exemple, le Fablab créé en 2015 par Deloitte France baptisé « Greenhouse », permet d'organiser des brainstorming et de donner corps aux idées de ses consultants et clients.

Enfin, l'intrapreneuriat permet d'internaliser (donc d'organiser) l'activité de saisie d'opportunités, en assignant des salariés au développement et à l'exploitation d'une application, d'un service, d'un produit ou d'une innovation pour le compte de leur employeur. L'organisation qui opte pour l'intrapreneuriat comble donc une absence (en termes d'identification d'opportunités) qui, pour elle, se traduirait par un manque d'esprit d'entreprise.

L'intrapreneur se distingue de l'entrepreneur dans la mesure où, si ce dernier est contraint de fédérer et organiser les ressources nécessaires à son projet –ce qui l'oblige à créer une entreprise-, l'intrapreneur, lui, est déjà « organisé » c'est-à dire employé par une organisation pour entreprendre. Il sera alors de la responsabilité et de la compétence de l'organisation de créer les infrastructures favorables à la créativité de ses membres. En 2011, le groupe Poulton a par exemple mis en œuvre des programmes d'intrapreneuriat au travers de structures variées, qu'il s'agisse d'une pépinière interne permettant d'incuber les projets des salariés (légumerie solidaire), de clusters rassemblant des acteurs du milieu agro-alimentaire ou de groupes projets (notamment le Poulton Startup Programme dédié aux salariés souhaitant se lancer dans les projets innovants et stratégiques du Groupe) etc.

Dans le cadre institutionnel préexistant, l'intrapreneur devient alors l'entrepreneur vigilant (c'est-à dire capable de détecter les opportunités), interactif (c'est-à dire capable de co-construire les opportunités) ou créatif (c'est-à dire capable de créer les opportunités) envisagé par les théories du « pur entrepreneur ». Tout se passe comme si l'organisation créait un environnement favorable à une certaine forme d'esprit d'entreprise, les actions d'entreprendre » et « organiser » étant dans ce cadre articulées mais séparables. L'intrapreneuriat n'est cependant pas la panacée universelle. Sa réussite requiert certaines conditions :

- que les intrapreneurs disposent des qualités des entrepreneurs à savoir un besoin débordant de réalisation (David, Mac Clelland), une aspiration à l'indépendance, une tendance à la dissidence (Colins et Moore), des aptitudes à l'intuition, l'ingéniosité, l'à propos, la pertinence, la créativité (Bird), des qualités psychologiques (ténacité) et relationnelles particulières (Gartner), etc.
- qu'ils puissent être détectés dans l'organisation. Détecter et valoriser les intrapreneurs suppose de le vouloir (responsabilité d'organiser) et d'exploiter voire optimiser une ressource interne, cette compétence d'organiser étant permise par le management entrepreneurial (Stevenson).
- de rendre compatibles les qualités de l'individu sélectionné avec le reste de l'organisation (agencer). Il s'agit donc bien « d'organiser » mais de le faire dans une perspective de changement, voire de perturbation.

Si les conditions ci-dessus sont trop contraignantes, l'absence d'intrapreneuriat sera préférable à sa mise en œuvre, une organisation pouvant alors se passer « d'intraprendre ». En somme, l'intrapreneuriat peut n'être ni forcément souhaitable, ni

forcément réalisable. Il ne peut être valorisé dans les organisations où le niveau de contrôle est fort (Fayolle) et suppose un accès (difficile) aux ressources de l'organisation d'appartenance (Pinchot). Il sera dés-organisant s'il devient déviant par rapport à un ordre établi, constituant alors une force centrifuge résidant dans le contrôle, par l'intrapreneur, d'une zone d'incertitude trop grande (Crozier & Friedberg). Enfin, lorsqu'il est possible et souhaitable, l'intrapreneuriat appelle une structure d'incitations, sous forme de rémunération variable, par exemple (Vroom) ; l'intrapreneuriat pose donc un problème de contractualisation, c'est-à-dire de partage des risques (et des profits associés) entre l'organisation et l'intrapreneur. Ainsi, même si l'entrepreneuriat réintroduit dans l'organisation les vertus de l'entrepreneuriat, il requiert un travail d'organisation et de contractualisation potentiellement problématique.

S'il existe un certain nombre de situations où les actions d'entreprendre et d'organiser peuvent être réalisées indépendamment l'une de l'autre, nous venons de voir que la responsabilité d'organiser peut conduire à un défaut d'entrepreneuriat. *Peut-on dès lors entreprendre lorsque les conditions d'organisation sont insuffisantes (c'est-à-dire en situation de manque) ?*

### **1-2) Insuffisance d'organisation : les conséquences pour l'entrepreneuriat**

Au fil du temps, tandis que l'entrepreneur assume l'incertitude (Knight), l'organisation vise à la réduire. L'entrepreneur doit donc se pourvoir en ressources managériales (via le recrutement, par exemple). Ainsi, lorsque le type et/ou le moment de la création d'entreprise impliquent d'organiser, ne pas le faire conduit à un manque (au sens d'insuffisance). À quelles conditions « entreprendre » et « organiser » deviennent-ils consubstantiels l'un à l'autre, c'est-à-dire inséparables ? Pour répondre à cette question, on envisage plusieurs situations typiques de création d'entreprise (de la même façon que la sous-partie précédente a envisagé plusieurs cas typiques de saisie d'opportunité).

- Si l'entrepreneur crée ex nihilo son entreprise à partir de ressources financières propres et empruntées (épargne personnelle, prêt d'honneur, concours bancaires, etc), alors une fois l'opportunité identifiée, il lui faudra rassembler des ressources humaines, financières, matérielles pour mettre en œuvre son idée ; entreprendre et organiser sont alors fortement couplés. L'entrepreneur possède par définition les ressources intellectuelles (et personnelles) nécessaires à l'acte d'entrepreneuriat. Il s'agit d'un savoir-faire idiosyncrasique (connaissances tacites versus explicites, Nonaka et Takeuchi) permettant à l'entrepreneur de (1) repérer les opportunités de développement ignorées des autres acteurs (croissance), (2) appréhender le changement (anticiper et manager), (3) faire advenir quelque chose de nouveau. Cette fonction lui est intrinsèque et implique un travail d'organisation qu'incarne justement la création d'une entreprise ; organiser devient alors inhérent à l'acte d'entreprendre (Schumpeter). Si l'entrepreneur « manque » de compétences organisationnelles, il doit les acquérir par apprentissage (ou recrutement) au sein de l'écosystème d'affaires. L'entrepreneur peut alors s'appuyer sur des organismes d'accompagnement débouchant sur des collaborations ou associations, notamment avec des personnes désireuses de co-entreprendre ou d'investir dans son projet (création de structures d'aide à la création d'entreprise – Business Angels, franchise, etc.) ; ce besoin d'apprentissage explique que la création d'entreprise soit fréquemment le fruit d'un travail collectif (Vieira Borges Junior, Bernasconi et Filion). Le besoin d'organiser est alors comblé par l'environnement.



Les approches de Schumpeter et Penrose semblent ici réconciliées : au départ, l'entrepreneur dispose des deux types de compétence (selon Schumpeter, il ne peut être possible d'entreprendre sans organiser) mais dans la durée, les compétences organisationnelles peuvent lui faire défaut : il y a alors manque (selon Penrose, il est possible d'entreprendre sans réussir à tout organiser seul). L'entrepreneur peut combler ce manque en puisant dans l'environnement les ressources dont il dispose en quantité insuffisante. S'il ne le fait pas, la pérennité de l'organisation peut être compromise : il y a là une explication du taux de « mortalité infantile » des jeunes entreprises en France (environ une entreprise sur deux est liquidée dans les cinq ans qui suivent sa création) témoignant d'un taux d'échec entrepreneurial important, particulièrement élevé chez les micro-entrepreneurs, lesquels souffrent fréquemment d'un déficit fatal d'organisation.

- Si l'entrepreneur crée son entreprise en bénéficiant de capitaux extérieurs (capital risque, private equity, etc) alors il n'est plus le propriétaire-dirigeant ; il sera contraint de satisfaire son(ses) actionnaire(s) (théorie des droits de propriété, Alchian et Demsetz ; théorie de l'agence, Jensen & Meckling) et donc de rechercher la performance, ce qui suppose de soumettre son action à des critères d'évaluation. Le manque de capitaux peut ainsi conduire à inféoder l'esprit d'entreprise à l'obligation d'être performant, cette dernière s'appuyant sur certaines dimensions de l'action d'organiser, par exemple l'optimisation. À cet égard, la réticence de nombreuses PME françaises à ouvrir leur capital, sans doute du fait des contraintes managériales que cela implique, traduit vraisemblablement une préférence pour la liberté d'entreprendre au détriment de la responsabilité d'organiser (il y a alors entrepreneuriat sans nécessité d'optimiser les ressources, c'est-à-dire « organisation »). Considérons le cas Opinel, fleuron de la coutellerie française. Cent-vingt-huit ans après sa création, Opinel est encore intégralement contrôlée par la famille éponyme, par le biais d'une société holding dont les enfants de Maurice Opinel (fils du créateur Joseph) et ses petits-enfants Matthieu, Clément et Hugo sont actionnaires majoritaires. Cette volonté de garder le contrôle de l'entreprise a pour corollaire la maîtrise du développement et de la croissance d'Opinel. Toutefois, maîtriser ne veut pas dire éviter ; Opinel a toujours investi dans l'outil industriel de manière à monter en gamme et moderniser les ateliers de production (par exemple l'usine de Chambéry). Croître tout en restant indépendant comporte toutefois un revers financier : Opinel aurait pu réaliser des investissements plus importants et la conquête du marché américain, réalisée en 2016, aurait pu être menée plus tôt. Ainsi, entreprendre en manquant d'optimiser (donc d'organiser) se traduit ici par une pénurie (relative) de capitaux et de ressources commerciales.

- Si l'entrepreneuriat se traduit par une reprise d'entreprise<sup>5</sup>, le repreneur est soumis à d'autres spécificités encore. En 2016, 30% des entreprises cédées sont reprises par des parties prenantes internes (famille ou personnel), 25% disparaissent ou n'apparaissent plus sur le marché (faillite, absorption, fusion) et 45% sont cédées à des repreneurs externes (soit 18 900 entreprises par an dont 6 600 petites et moyennes entreprises employant de 5 à 250 salariés). L'entrepreneur-repreneur d'origine interne devra faire perdurer l'organisation dans laquelle il s'est engagé et, pour ce faire, pourra s'appuyer sur une culture et une structure existantes dont il est familier (concept d'identité affinitaire, Sainsaulieu). L'exemple de Caddie peut permettre d'illustrer ce dernier point : en 2014, l'entreprise fabricant de chariots pour grandes surfaces (sa marque constituant un « branduct ») est reprise par son directeur commercial. Celui-ci évite la mise en

<sup>5</sup> D'après une étude de l'Observatoire BPCE (le groupe bancaire mutualiste qui comprend la Caisse d'Épargne et la Banque Populaire) datée de 2017, il se produit chaque année en France environ 75.000 cessions d'entreprises.

redressement judiciaire de l'entreprise, rajeunit les produits et diversifie les débouchés. Sa connaissance de l'organisation reprise –il est issu du sérail- peut en partie expliquer ce succès entrepreneurial. En revanche, si le repreneur est un parachuté puisé dans l'environnement externe, sa responsabilité d'organiser peut buter sur un « existant culturel » réfractaire aux schémas, méthodes, processus qu'il entend implanter. L'entrepreneur-repreneur peut alors voir son esprit d'entreprise borné par la culture de l'organisation existante. L'entité étant déjà organisée, la décision d'entreprendre perd donc en autonomie (Charreaux) en raison d'une probable résistance au changement chez ses membres (Coch et French). Sensibiliser, expliquer, faire adhérer les collaborateurs au projet de reprise devient dans ce cas nécessaire à l'entrepreneuriat.

On voit au travers de ce dernier cas que l'organisation de l'entité (au niveau structurel, coordonné, géré, etc.) peut constituer un frein à l'entrepreneuriat. Ceci peut expliquer que certaines organisations soient démantelées pour favoriser leur reprise par différentes parties prenantes. La reprise partielle du groupe volailler Doux, en 2018 peut ici servir d'illustration. Parmi les offres proposées (8 en tout), l'offre retenue est celle du consortium LDC (reprise des sites de Quimper et de Châteaulin), Al Munajem (reprise de l'abattoir actuel de Châteaulin), Terrena (actuel propriétaire qui propose la construction d'un nouvel outil d'abattage-découpe consacré au marché des produits alimentaires industriels), Société des Volailles de Plouray (reprise du site de Plouray), Yer Breizh (reprise des fermes d'élevage, le couvoir de Larmoy) et Saria (reprise de la production de farine animale à Châteaulin). Au travers de cette offre, le client historique de Doux, Al Munajem, poursuit sa conquête du marché saoudien de viande française congelée en passant du statut d'importateur-distributeur exclusif des produits Doux à celui de distributeur intégré verticalement en amont. Désorganiser (au sens de déstructurer) favorise ici l'entrepreneuriat (exploitation d'opportunité de marché).

- Enfin, si l'entrepreneur est un ou plusieurs salarié(s) alors ce(s) dernier(s) peu(ven)t combler un éventuel déficit en compétences d'organisation via l'intelligence collective. Il arrive ainsi que les salariés se rassemblent pour créer une SCOP (société coopérative ouvrière de production), comme ce fut le cas pour la Société nouvelle Gaultier Mouron, la reprise de cette entreprise nancéenne l'ayant sauvée de la liquidation judiciaire<sup>6</sup>. Les apprentis entrepreneurs peuvent alors s'appuyer sur la logistique des SCOP. La transmission aux salariés peut être souhaitée lorsque leurs performances individuelles et collectives sont réelles, qu'ils font preuve d'une cohésion d'équipe (Lewin, Lawrence) et d'un réel désir d'entreprendre (ce dernier devenant un facteur de motivation au sens d'Herzberg). Organiser l'intelligence collective est une condition du succès de l'entrepreneuriat. Dans ce cadre, il n'est pas possible d'entreprendre sans organiser. Cependant, l'entrepreneuriat de nécessité (visant la sauvegarde de l'emploi) repose plus sur l'amélioration d'un projet existant que sur l'innovation, plus nettement caractéristique de l'entrepreneuriat d'opportunité (visant la croissance). L'esprit d'entreprise requiert des compétences organisationnelles mais cet esprit d'entreprise peut-il être considéré comme de l'entrepreneuriat ? C'est discutable dans la mesure où la reprise d'une entreprise par ses salariés vise moins la « saisie d'une opportunité » que la préservation de l'emploi (Cavarretta, Casson).

Cette première partie a tenté de montrer qu'entreprendre ne nécessitait pas forcément de compétences d'organisation (cas de l'entrepreneur qui découvre, crée ou imagine une opportunité). Les deux fonctions peuvent donc être pensées voire exercées

<sup>6</sup> La reprise d'entreprise par les salariés ne concerne cependant pas que des activités déficitaires.

indépendamment l'une de l'autre (donc en termes d'absence). Toutefois, la création d'entreprise est consubstantielle à l'acte d'entrepreneuriat (Bygrave et Hofer) et implique alors organisation. Dès lors, les compétences organisationnelles de l'entrepreneur sont-elles suffisantes? Pas forcément –ce qui génère un manque- et les ressources nécessaires au projet d'entreprise doivent alors être puisées dans l'environnement.

La première partie de notre argumentaire nous a amené à penser le rapport entre « entreprendre » et « organiser » du point de vue –ou plutôt du point de départ- de l'entrepreneur. Qu'en est-il au niveau, cette fois, de l'organisation ?

## **2). Entreprendre versus organiser : le dilemme de l'organisation**

Si les entreprises évoluent dans des environnements leur fournissant des ressources identiques, elles ne se distinguent que par leur capacité à saisir les opportunités et à former des combinaisons inédites (Penrose, Leibenstein, Kirzner). Ainsi, l'opportunité apparaît comme une situation qui conduit – potentiellement - à une nouvelle relation moyens / fins ou à une nouvelle combinaison besoins / ressources (Kirzner, Sarasvathy et *al.*) créatrice de valeur nouvelle (Alvarez et *al.*). Une fois l'opportunité saisie et exploitée par une entreprise, celle-ci évolue en tant que système organisé (Mintzberg) sans pour autant pouvoir se passer d'entreprendre, du moins lorsque son couple produit-marché est soumis à environnement concurrentiel. Au sein d'une telle organisation, les deux fonctions d'entreprendre et d'organiser sont-elles conciliables ? Si oui à quelles conditions ? Doit-on privilégier l'une au détriment de l'autre et dans quel cas ?

L'organisation soumise à environnement concurrentiel est donc confrontée à un dilemme : choisir de trop entreprendre peut conduire à déstructurer l'organisation ; inversement, trop organiser peut nuire à la saisie d'opportunités d'affaires. Il s'agit ici d'argumenter qu'entreprendre et organiser peuvent être des actions compatibles mais qui se contraignent mutuellement (2-1. situation d'exclusion dans la mesure où une action chasse l'autre). Dans ce cas, comment créer le contexte favorisant la coexistence des deux registres d'action ? Si le but du management est d'éviter que trop d'organisation (resp. d'entrepreneuriat) ne nuise à l'esprit d'entreprise (resp. à la nécessité d'organiser le travail), la solution au dilemme peut résider en une séparation des deux registres d'action, à des fins de « dosage » entre l'un et l'autre. Il ne s'agit en l'espèce pas de tolérer l'absence ni le manque d'esprit d'entreprise (resp. d'organisation), l'un et l'autre étant posés comme nécessaires à la pérennité de l'entreprise ; il ne s'agit donc pas plus d'admettre que l'un cannibalise l'autre (exclusion). Il s'agit plutôt de se priver partiellement d'esprit d'entreprise ou d'organisation afin de ménager –donc de manager- leur cohabitation dans le temps et l'espace (2-2. situation de privation).

### **2-1. Quand entreprendre et organiser s'excluent l'un l'autre :**

Si entreprendre implique de créer une organisation (Gartner), cette dernière devra mobiliser des ressources et compétences plus ou moins rares et distinctives (Hamel et Prahalad) pour réussir son développement (Teece, Winter). Or, au fur et à mesure de leur exploitation, ces ressources et compétences soumettent l'organisation à un phénomène de dépendance de sentier (Nelson et Winter), l'inertie organisationnelle tendant alors à prendre le pas sur la vigilance entrepreneuriale. Il en découle une relation presque conflictuelle entre les deux registres d'action, s'assimilant à une situation d'exclusion de l'esprit d'entreprise par les routines institutionnelles. Inversement, un excès d'esprit d'entreprise peut provoquer une désorganisation de l'institution, néfaste à son efficacité. En somme, un registre d'action chasse progressivement l'autre de sorte

qu'entreprendre sans organiser devient entreprendre (resp. organiser) plutôt qu'organiser (resp. entreprendre).

**Examinons le premier terme de l'alternative ci-dessus (« entreprendre » exclut « organiser ») en nous appuyant à titre liminaire sur l'exemple de M. Altrad mentionné en introduction : le choix d'acquérir le Montpellier Herault Rugby (décision entrepreneuriale), s'inscrit dans une logique mondiale de fusions acquisitions (montant de 680 milliards de dollars d'acquisitions en 2017, soit 23% de plus qu'en 2016) portée par des politiques pro-entreprises et des conditions de financement très favorables sur les marchés. Les raisons de ce choix stratégique sont à rechercher dans la recherche de synergie, la diversification ou le recentrage d'activité(s), l'accélération de la croissance, l'augmentation du pouvoir de négociation au sein de la chaîne de valeur (Porter) ou l'élimination de la concurrence. Toutefois, les difficultés opposées à cette stratégie sont nombreuses : non prise en compte de la culture de l'entreprise absorbée conduisant à une résistance au changement (Coch et French, Lawrence, Kotter et Schlesinger), détérioration du climat social consécutivement à l'élimination des capacités en doublons, etc. L'entrepreneur ne peut dès lors pas se contenter d'acquérir de nouvelles ressources : il doit les manager donc les organiser. Il arrive qu'un manager-entrepreneur manifeste une sorte de boulimie d'entreprendre, notamment par croissance externe (exemple de J-M Messier chez Vivendi au début des années 2000). De même, certaines fusions-absorptions (assimilables à un acte entrepreneurial) pèchent par défaut de coordination, donc d'organisation (pouvant déboucher sur un conflit culturel entre "mariés"). En somme, le manager-entrepreneur en quête effrénée de maximisation de chiffre d'affaires (Baumol) peut privilégier la croissance externe à un point tel que les problèmes d'organisation finissent par submerger la création institutionnelle qui en résulte ; cela peut par exemple se traduire par un arbitrage incertain entre structure fonctionnelle et divisionnelle (Chandler), différenciation et intégration (Lawrence et Lorsch), etc. Les problèmes qui en découlent peuvent expliquer le taux d'échec des fusions-acquisitions, estimé à 50% voire 70% dans le pire des cas (données 2017, Akoya, Cabinet de conseil en stratégie). On voit ici que l'excès d'esprit d'entreprise peut se faire au détriment de l'organisation, donc l'exclure. *Mais l'inverse est-il possible ?***

Dans une organisation instituée, l'instauration de routines simplifie le fonctionnement organisationnel (March) ; a contrario, ces routines peuvent inhiber le processus d'exploration propice à la saisie d'opportunités. En effet, les routines organisationnelles (Nelson et Winter) sont source de résistance au changement en raison de leur caractère répétitif et d'économie de temps (March et Simon). Elles tendent en outre à conditionner les choix stratégiques futurs des entreprises en fonction des choix effectués à l'instant « t » (dépendance de sentier, Nelson et Winter). En supprimant toute créativité organisationnelle, à savoir la production d'idées nouvelles par un individu ou un groupe d'individus travaillant ensemble (Amabile), la dépendance de sentier empêche donc l'organisation de saisir des opportunités futures, contrainte pouvant aller jusqu'à une standardisation extrême des procédés / normes (Mintzberg). De la même manière, exploiter à l'excès des technologies et des pratiques standards au détriment de la recherche de nouvelles opportunités technologiques peut s'avérer dangereux (March) dans la mesure où le perfectionnement des routines peut « vampiriser » l'apprentissage organisationnel (Bénézech et al). La responsabilité d'organiser finit donc par exclure l'esprit d'entreprise de la culture organisationnelle.

La prééminence d'un registre d'action sur l'autre peut donc conduire à une cannibalisation de l'un par l'autre. Toutefois, cette situation a été envisagée dans le cadre de la grande entreprise. Est-elle la conséquence de la croissance de l'organisation ?

L'émergence de l'organisation (création organisationnelle) peut induire la création d'une structure ad hoc de petite taille et de structure simple (structure entrepreneuriale ou adhocratie, Mintzberg). Ces petites organisations se veulent flexibles, réactives et agiles bien qu'elles soient généralement financièrement fragiles. L'entrepreneur y joue un rôle crucial et le mode de coordination généralement privilégié dans ce type de structure est l'ajustement mutuel. Toutefois, la recherche d'opportunité conduit inévitablement à la croissance de l'organisation (évolutions matérialisées par des phases de croissance, stagnation ou déclin – notion de cycle de vie des entreprises de Greiner). Au lancement, la structure sera dans une phase de créativité. Le passage à la phase 2, de direction, nécessite de mettre en place un système de calcul des coûts afin de pouvoir mieux piloter la productivité. Il s'ensuit fréquemment une crise de leadership lié à un changement de culture de l'organisation. Au fur et à mesure de la croissance de l'organisation, les crises se succèdent et le processus entrepreneurial laisse la place à un processus plus bureaucratique, moins informel et interpersonnel, cette substitution progressive de l'organisation à l'entrepreneuriat relevant d'une logique d'exclusion.

Toutefois, ce processus de développement n'est pas inéluctable, notamment en raison :

de la réticence de certains dirigeants de PME à voir grossir leur organisation par crainte notamment des obligations relatives au franchissement du seuil de 50 salariés (mise en place d'un comité d'entreprise) ; cette peur de la grande taille génère d'ailleurs une pénurie de grandes PME françaises comparativement à l'Allemagne et la Grande-Bretagne (Retailleau). Ici le dirigeant promeut le processus entrepreneurial au détriment du design organisationnel<sup>7</sup>.

des difficultés résultant de la transmission du pouvoir de direction. Les fondateurs ne disposent pas toujours des compétences nécessaires à la pérennité de leur entreprise. Ils doivent alors embaucher des managers disposant des qualités requises. Ce processus de transmission ne s'effectue pas sans résistance. Une difficulté majeure vient de ce que les entrepreneurs / fondateurs continuent de maintenir le caractère informel des débuts, rendant la mutation de l'organisation sujette à résistance au changement. Entreprendre –au sens de la structure et de la culture induites par ce registre d'action- peut ici encore exclure l'ambition d'organiser.

Dans cette première sous-partie, nous avons tenté de montrer qu'il était possible d'entreprendre au détriment d'organiser, aussi bien dans la grande entreprise soumise à une logique de croissance que dans la petite entreprise réticente à assumer les conséquences organisationnelles de son développement. Dans le premier cas, « organiser » peut exclure « entreprendre », éventuellement à mauvais escient; dans le second cas, c'est l'inverse. Est-il dès lors possible de parer à cette logique d'exclusion c'est-à-dire de concilier les deux registres d'action dans l'intérêt de l'organisation ? La réponse est positive à condition d'envisager « entrepreneuriat » et « organisation » de façon dichotomique, dans le temps ou l'espace, au sein d'une même organisation. Cela implique que cette dernière se prive sporadiquement d'entreprendre pour mieux organiser

<sup>7</sup> Cette situation va sans doute être modifiée par l'élévation à 11 salariés du seuil induisant la création d'un comité social et économique (au plus tard le 1<sup>er</sup> janvier 2020).

et vice-versa (séparation structurelle ou externalisation du processus entrepreneurial, notamment). Le cas de l'innovation peut être convoqué à l'appui de ce cas de figure.

## **2-2). Se priver d'esprit d'entreprise pour mieux organiser, d'organisation pour mieux entreprendre**

L'innovation constitue une dimension cruciale de l'entrepreneuriat (Drucker, Julien et Marchesnay). Elle désigne une nouveauté donnant lieu à une application industrielles. L'innovation induit la production d'un bien ou service nouveau, l'introduction d'une nouvelle méthode de production, l'ouverture d'un nouveau débouché, la conquête d'une nouvelle source de matières premières ou produits semi-ouvrés, la réalisation d'un nouveau mode d'organisation (Schumpeter). Dans tous les cas, l'innovation est un acte/processus incertain issu soit :

- de l'intuition (Barnard), c'est-à dire une ressource cognitive relevant à la fois de l'inexplicable et de l'irrationnel car faisant intervenir la perception, l'imagination, l'inférence, l'évaluation (Mintzberg), le jugement nourri d'expérience et d'expertise (Simon). Or l'expérience résulte d'apprentissages qui peuvent être organisés.
- de la sérendipité, pouvant être suscitée (sérendipité intentionnelle) à l'aide de ressources stimulant la curiosité ou l'ouverture d'esprit. On peut donc « produire » de la sérendipité via l'organisation.

Qu'elle soit de nature technologique ou organisationnelle, l'innovation peut être radicale, systématique, sporadique ou globale et selon son degré, elle soumet l'organisation à des tensions, voire à des crises. En effet, le maintien dans la durée de capacités d'innovation repose sur la préservation de l'esprit d'entreprise dans l'organisation (Buckler et Zien), l'innovation relevant par essence du domaine d'action de l'entrepreneur (Moore) et distinguant même l'entrepreneur du manager (Carland, Hoy, Boultron et Carland). Dès lors, comment les organisations qui innovent parviennent-elles à entretenir ces capacités entrepreneuriales ? Doivent-elles les organiser ?

Dans les années 1880, le développement des grandes firmes industrielles remet en cause la vision entrepreneuriale de l'innovation. L'innovation devient une fonction, confiée à des trusts bureaucratiques (Weber) dans des laboratoires de recherche en liaison avec les universités (notion de cluster, Porter). D'entrepreneuriale, l'innovation devient donc programmée au sein d'organisations qui en planifient le développement. Ce faisant, l'innovation prend un tour plus incrémental que radical, dans la mesure où les capacités d'invention des grands groupes sont limitées. Cette substitution progressive du plan d'innovation à l'inspiration entrepreneuriale relève de « l'exclusion » abordée en partie 2-1 ; mais elle pose justement un problème d'équilibre entre entrepreneuriat et organisation (au sens de planification, ici) dans la mesure où se priver d'innovation peut conduire à rien moins qu'à une sortie du marché, voire une disparition d'entreprise.

En effet, exploiter l'innovation requiert l'adoption de dispositifs divers (Martin) ; il peut s'agir de la création ex nihilo de partenariats entre firmes établies, de spin off (scission d'activités), d'acquisitions (croissance externe) ou d'intrapreneuriat, déjà évoqués ; or, ces stratégies d'exploitation de l'innovation relèvent d'une logique entrepreneuriale. Ainsi, pour parer aux effets négatifs de l'innovation programmée, certaines entreprises ont séparé les

<sup>8</sup> Il s'agit donc d'une notion plus restrictive que ce que *nouveauté* désigne (c'est-à-dire quel que chose qui n'existait pas).

activités d'exploration (entrepreneuriales) et les activités d'exploitation (organisationnelles) dans le but d'aboutir à une situation d'ambidextrie organisationnelle (March). Sont alors distinguées les situations d'ambidextrie contextuelle (Gibson et Birkinshaw, Birkinshaw et Gibson, Hargaddon et Fanelli) de celles d'ambidextrie structurelle (Benner et Tushman, O'Reilly et Tushman, Gilbert).

Dans le premier cas (situation d'ambidextrie contextuelle), le management fournit un environnement interne favorable à l'innovation comme à l'efficacité, en combinant créativité (Ghoshal et Bartlett) et incitation à la recherche d'efficacité via la répartition du temps de travail des salariés entre activités d'exploration et d'exploitation. Toutefois, le lien contractuel entre le collaborateur et l'entreprise demeure de subordination, ce qui limite l'indépendance du premier nommé, sommé de rendre des comptes à son employeur. La liberté d'entreprendre du salarié (sa saisie d'opportunités) est donc contrainte par l'organisation (sa responsabilité d'organiser). Il en est de même de la création de bureaux à l'étranger par des personnes dynamiques (qualité d'entrepreneurs) que leur organisation d'appartenance privera d'une partie de leur esprit d'entreprise. Cela peut expliquer que de nombreux salariés aspirent à reprendre et diriger l'organisation qui les a employés, de manière à y exploiter plus librement leurs idées.

Dans le second cas (ambidextrie structurelle), les firmes agiles développeront des entités ou des structures spécifiques dédiées à l'exploration ou l'exploitation. Steve Jobs faisait remarquer que la division Macintosh avait démarré dans un bâtiment qui était suffisamment éloigné du reste d'Apple pour être à l'écart des activités quotidiennes, mais assez proche pour bénéficier des ressources de la société. Selon le système d'incitation, de contrôle et de gouvernance retenu par l'organisation, la liberté d'entreprendre sera plus ou moins contrainte. Confier les activités d'exploration à une technostructure interne (Mintzberg) transforme la relation entre entités d'exploitation et d'exploration en une quasi hiérarchie restreignant la liberté entrepreneuriale des premières au bénéfice de la logique plus optimisatrice des secondes (exemple de Mc Donald). Inversement, si l'organisation est moins contraignante, l'autonomie des activités d'exploitation sera plus forte et l'esprit d'entreprise s'en trouvera facilité (cas de L'Onglerie, entreprise leader en France de la pose d'ongles artificiels qui élabore, à chaque saison, une nouvelle collection de vernis inspirée des tendances de la mode). L'arbitrage entre ces deux situations se pose en termes de coûts de transaction (Coase, Williamson) et des gains espérés (retour sur investissement dans les opportunités saisies).

Butagaz peut être mentionné à titre d'exemple de ces deux types d'ambidextrie : cette entreprise a en effet créé un centre de recherche (Shell France de Grand-Couronne) exigeant des expertises pointues et des investissements importants et donnant lieu à des innovations « lourdes » (ambidextrie structurelle). Et par ailleurs, elle s'appuie sur la créativité de tout le personnel afin de trouver une solution à un problème de client (ambidextrie contextuelle). Dans cet exemple ainsi que ceux précédemment cités, les structures ambidextries internalisent les compétences d'entrepreneuriat. Mais une organisation peut-elle externaliser les compétences entrepreneuriales ?

L'exemple de Procter et Gamble incite à répondre affirmativement à cette dernière question. Cette grande entreprise américaine de cosmétiques a par exemple demandé aux internautes s'ils auraient une solution miracle aux problèmes techniques que ses propres équipes ne parvenaient pas à résoudre. Il s'agit d'un cas typique d'innovation ouverte (Chesbrough) permettant à une organisation de bénéficier (gratuitement) d'idées entrepreneuriales venues de l'extérieur (des usagers potentiels, ici) qu'elle se chargera

d'exploiter (grâce aux ressources préalablement fédérées à cette fin). Cette stratégie d'innovation ouverte n'est cependant pas sans risque : en divulguant l'information selon laquelle ses équipes butent sur un problème d'offre (ce à quoi revient un « problème technique non résolu »), l'entreprise ne peut exclure qu'un ou plusieurs internautes n'en conçoivent une idée d'entreprise concurrente. Externaliser l'esprit d'entreprise peut donc revenir à se priver d'une opportunité d'affaires.

### **Conclusion :**

Entreprendre sans organiser peut se concevoir selon, notamment, le type de projet d'entreprendre (saisie d'opportunités d'affaire), le type de projet d'entreprise (nature de la création institutionnelle) ou le degré de maturité de l'un et l'autre. S'il est possible d'entreprendre sans organiser au niveau individuel (entrepreneur), cela sera plus délicat au niveau organisationnel en raison, notamment, du caractère indissociable des actions d'organiser et d'entreprendre lors de la création d'entreprise.

La nature du rapport entre « entreprendre » et « organiser » peut être pensée non plus en fonction du type d'opportunité d'affaires recherché mais en fonction de la personne statutaire de l'entrepreneur (conçu comme personne physique et non plus « idéal type ») et du caractère diachronique du projet d'entreprise. Au fil du temps, tandis que l'entrepreneur assume l'incertitude, l'organisation vise à la réduire. L'entrepreneur doit donc se pourvoir en ressources managériales (via le recrutement, par exemple). Ainsi, lorsque le type et/ou le moment de la création d'entreprise impliquent d'organiser, ne pas le faire conduirait à un manque. Sinon, entreprendre et organiser peuvent être dissociés, donc pensés sur le mode de l'absence. Il est alors possible d'entreprendre sans organiser.

Toutefois, l'absence de l'un est souvent symptomatique d'un manque révélateur d'une situation de déséquilibre. L'organisation pérenne devra donc éviter la cannibalisation de l'un par l'autre (excès d'esprit d'entreprise vs excès de routine organisationnelle) et ménager le temps et l'espace de manière à ce que l'institution (entreprise au sens institutionnel du mot) puisse entreprendre et organiser aussi harmonieusement que possible.

Pour concilier acte entrepreneurial et compétences d'organisation, l'organisation devra envisager des structures lui permettant de les réaliser séparément. Il sera donc possible d'entreprendre sans organiser.

On peut enfin concevoir d'entreprendre en organisation –par exemple en commercialisant des espaces ou solutions de co-working ; il s'agirait alors d'organiser... en entreprenant. Et naturellement, d'organiser l'entrepreneuriat au travers d'incubateurs et autres technopoles c'est-à-dire d'entreprendre... en organisant. Aussi, pour prolonger notre réflexion, nous pourrions nous demander : est-il souhaitable d'entreprendre à plusieurs aujourd'hui ? Ou doit-on organiser l'entrepreneuriat ? Ou peut-on entreprendre sans risque ?



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

Sujet : La négociation

### 1. Les résultats de la session 2018

<b>Nombre de copies : 209</b>	
<b>Distribution des notes</b>	
Moyenne	5,13
Note la plus élevée	16
Note la plus basse	0,5
Écart-type	3,78
<b>Répartition des notes en effectifs</b>	
Inférieures à 5	109 (52,15 %)
Comprises entre 5 et moins de 10	69 (33,00 %)
Comprises entre 10 et moins de 14	24 (11,50 %)
Égales ou supérieures à 14	7 (3,35 %)

Le nombre de copies est en hausse par rapport aux années passées : 209 contre 194 en 2017 et 193 en 2016.

L'augmentation du nombre de copies est à mettre en relation avec une baisse de la moyenne totale. Celle-ci s'établit en 2018 à 5,13 alors qu'elle était de 5,59 en 2017. Elle demeure toutefois plus élevée qu'en 2016 (4,87).

Cette baisse de la note moyenne s'accompagne d'une proportion plus importante de notes inférieures à 5/20 : plus de 52 % en 2018 contre un peu moins de 44 % en 2017. Il n'y a que 33 % de notes comprises entre 5 et moins de 10, contre 44,3 % en 2017. En contrepoint, on dénombre davantage de copies avec une note d'au moins 10/20 : 14,85% en 2018 contre 12,35% en 2017.

Cette répartition plus marquée des notes se manifeste par un écart-type en augmentation : 3,78 en 2018 contre 3,37 en 2017 et 3,31 en 2016.

### 2. Le sujet

#### 2.1- Présentation du sujet

Pour traiter le sujet « La négociation », six documents étaient à la disposition des candidats. Ces documents constituent des pistes de réflexion permettant d'orienter le sujet. Toutefois, le recours aux seuls documents est insuffisant pour répondre à l'exercice. Les candidats doivent aussi mobiliser leurs connaissances juridiques touchant au sujet. Une approche transversale du sujet est attendue, apte à démontrer la maîtrise par les candidats des notions juridiques.

Document 1 : article L.1 du code du travail. L'article manifeste la place importante de la négociation dite collective dans les relations du travail. Il invite à envisager la part que peut prendre la négociation dans la production du droit, aux côtés, voire en concurrence, de la législation. En droit du travail, les salariés sont titulaires d'un droit à la négociation qu'ils exercent par l'intermédiaire de leurs représentants. Si cette négociation a pour fonction première de suppléer l'absence de négociation au plan individuel du contrat de travail, elle est devenue un élément de démocratie sociale. La négociation est alors recherchée pour elle-même, elle est une fin en soi.

Document 2 : article 1171 du code civil. Le code civil, par contraste avec l'article précédent, n'institue aucune négociation obligatoire du contrat. Mais il tient compte, dorénavant, de l'absence de négociation. L'adhésion peut en effet être vue comme l'inverse de la négociation. Et cette absence de négociation rend suspecte la qualité de l'accord produit au point de rendre possible un contrôle du « déséquilibre significatif entre les droits et obligations des parties ». Il reste que cette appréciation ne peut pas porter sur l'objet principal du contrat ni sur l'adéquation du prix.

Document 3 : article L. 611-4 du code de commerce. Le texte invite à rapprocher la négociation de la conciliation. La conciliation fait appel à un tiers, chargé ici non pas de se substituer au débiteur dans ses rapports aux créanciers, mais plutôt de favoriser la conclusion d'un accord entre eux. Le conciliateur et avec lui la procédure de conciliation ont donc pour sens de favoriser la négociation.

Document 4 : Arrêt « Manoukian ». En sanctionnant l'abus dans la rupture des pourparlers, l'arrêt « Manoukian » contribue à l'encadrement de la négociation. En raison de la liberté contractuelle, les pourparlers peuvent toujours être rompus. Toutefois, cette liberté n'est pas absolue. Un principe de loyauté ou de bonne foi doit en effet guider les parties. La rupture unilatérale des pourparlers est ainsi un droit subjectif susceptible de dégénérer en abus. La poursuite dissimulée d'une négociation parallèle avec un autre contractant potentiel illustre ce comportement déloyal. Il n'en demeure pas moins que seul l'abus doit être sanctionné, et pas la rupture en tant que telle. Le préjudice réparable ne s'étend donc pas à la perte de chance de conclure le contrat.

Document 5 : Arrêt « La Varenne-Bourgogne ». L'arrêt rendu par la troisième chambre civile invite à comparer la négociation et la délibération. La procédure de discussion en assemblée ne peut pas être assimilée à une négociation. Il ne s'agit pas tant de parvenir à un accord, que d'approuver une décision. Reste que, là encore, l'abus ou la déloyauté dans la discussion peut être sanctionné.

Document 6 : Règlement du 16 décembre 2002. Le règlement européen relatif à la mise en œuvre des règles de concurrence prévoit une procédure particulière permettant à des entreprises d'échapper à des poursuites si elles s'engagent à adopter un comportement plus vertueux. Les engagements offerts peuvent être rendus obligatoires pour les entreprises. On peut voir là une procédure de négociation qui constitue une alternative aux poursuites.

## **2.2- Analyse du sujet**

Comme pour tout sujet notionnel, un effort de définition devait être mené par les candidats. Étymologiquement, « négociation » renvoie à l'activité commerciale, au « négoce ». Mais dans son sens courant, aujourd'hui, le terme désigne les échanges et discussions

préalables à un accord. C'est une définition large qu'il fallait ainsi retenir, le sujet ne devant être restreint aux seuls pourparlers contractuels.

Au-delà de la définition de la négociation, c'est son rapport au Droit qu'il convenait de mettre en question. Dans une vision libérale, la négociation a en effet longtemps été ignorée. Seule comptait l'expression de volonté. Le contrat n'était ainsi conçu que comme la rencontre de deux volontés qui s'expriment, plutôt que comme le fruit d'une négociation. La négociation pouvait même être assimilée à des compromis ou arrangements suspects par rapport à la loi censée être la même pour tous. La négociation, au mieux, se trouvait reléguée sur le plan factuel.

La jurisprudence et le législateur vont cependant consacrer juridiquement la négociation. La négociation peut en effet être vue comme un moyen de garantir la production d'un accord de volonté équilibré et exempt de vice. La négociation peut aussi être le moyen de supplanter la décision émanant d'un pouvoir unilatéral, la négociation préalable avec les acteurs concernés tendant à assurer la justesse de la norme juridique. La négociation émerge alors sous forme d'une liberté, la liberté de négociation.

En droit spécial, notamment en droit social, la négociation connaît une spectaculaire promotion. Elle permet de légitimer des accords normatifs applicables dans les branches et entreprises qui ont pour vocation de primer non seulement sur le pouvoir unilatéral de l'employeur mais aussi sur la norme légiférée. La loi reconnaît un droit à la négociation collective et instaure même des obligations de négocier. La négociation devient ainsi une fin en soi, elle est promue pour elle-même comme élément du dialogue et de la démocratie sociale.

Mais la négociation ne doit pas aller sans borne. D'un point de vue substantiel, peut-on affirmer que tout peut être négocié ? On peut se demander ainsi si l'ordre public peut céder face à la négociation tout comme l'égalité devant la loi. D'un point de vue procédural, la négociation suppose des règles communes relatives à la qualité des négociateurs, à la confrontation des intérêts qu'elle suppose, et à la loyauté dans les échanges. Toute négociation n'est pas bonne par elle-même.

Cette analyse de la négociation, à la fois transversale et historique, permet de construire une problématique et des développements autour de l'affirmation d'un droit de la négociation destiné tant à promouvoir la négociation qu'à l'encadrer.

Ainsi, dans un premier temps, il est possible de montrer comment la négociation se trouve consacrée.

À partir des documents 1 et 2, le statut de la négociation peut être mis en exergue avec la reconnaissance d'une liberté de négocier, sur le plan individuel du droit commun des contrats, par contraste avec le droit à la négociation collective reconnu en droit social. Le code civil reconnaît aujourd'hui la négociation, en utilisant cette expression ou celle de renégociation (art. 1195. C. civ.). Mais il n'impose aucunement cette négociation, le contrat pouvant demeurer contrat d'adhésion. Au contraire, le droit du travail a mis en place une négociation collective entre partenaires sociaux, à l'aide notamment d'obligations de négocier pesant sur l'employeur ou sur les acteurs des branches professionnelles.

Les documents 1,2, 5 et 6 permettent ensuite de montrer les vertus de la négociation qui permet d'aboutir tant à un accord éclairé qu'à un accord équilibré. L'article 1171 du code civil, par exemple, réserve un possible contrôle par le juge de l'équilibre contractuel au seul

cas du contrat d'adhésion, contrat non négocié. A contrario, la négociation garantit l'équilibre du contrat qui ne pourra plus être remis en cause (sous réserve d'imprévision, comme le prévoit l'article 1195 du même code).

Dans un second temps, il s'agit d'analyser comment la négociation se trouve encadrée.

Les documents 1, 3, 4 et 5 peuvent être sollicités pour montrer d'abord comment l'encadrement du processus de négociation permet de s'assurer de la qualité des parties ainsi que de la qualité des échanges. Le droit de la négociation collective a poussé loin cet encadrement, avec le concept de représentativité et ses évolutions qui ont accompagné le développement de la force juridique des accords et conventions collectives de travail. Les obligations d'information et de bonne foi dans la négociation se retrouvent également en droit commun des contrats.

Ce sont ensuite les sanctions de la négociation qui peuvent être étudiées, avec l'appui du document 4 pour ce qui est de la rupture abusive des négociations et du document 1 pour ce qui est de la violation des obligations de négocier en droit social. La rupture abusive des pourparlers contractuels illustre par exemple les limites de la liberté de négocier.

### **3. Le traitement du sujet par les candidats**

#### **3.1- Commentaires sur le fond**

Dès l'introduction, les bonnes copies ont su montrer l'évolution du droit face à la négociation, s'appuyant sur des citations du type « Au pays de Colbert ou de Napoléon, l'on pense volontiers que quand on est fort on décide et quand on est faible on négocie » (attribuée à M. J.-E. Ray) ou encore « Qui dit contractuel, dit juste » selon la célèbre formule de Fouillée qui, aujourd'hui, se transformerait en « Qui dit négocié, dit juste ».

Dans leurs développements, ces bonnes copies ont su s'appuyer sur toutes les branches du droit, révélant l'ampleur des connaissances de leurs auteurs, leur maîtrise des concepts juridiques et leur capacité critique. Une certaine difficulté du sujet tenait à la place tout à fait particulière accordée à la négociation en droit social, en comparaison des autres branches du droit. Mais les bonnes copies ont souligné que la négociation avait fait son entrée dans le code civil avec la récente réforme du droit des contrats. L'article 1195 du code civil a judicieusement été sollicité même s'il n'était pas dans la liste des documents annexés au sujet. Parallèlement, le développement historique de la négociation collective en droit social a été retracé, des premières lois de 1919 et 1950 jusqu'aux récentes « ordonnances travail » de 2017. L'encadrement de la négociation a quant à lui été traité en s'appuyant notamment sur une analyse fine de la jurisprudence « Manoukian » et sa reprise par la loi : caractérisation de la rupture abusive et conséquence sur le droit à réparation.

Par contraste, de nombreuses copies révèlent des lacunes importantes dans la maîtrise des concepts juridiques élémentaires par leurs auteurs ainsi qu'un manque de hauteur de vue par rapports aux évolutions du droit en général et du droit des affaires ou de l'entreprise en particulier. Ce défaut de culture juridique des candidats ne leur permet pas d'analyser correctement les documents annexés, notamment les arrêts, ni d'en tirer quelque profit pour l'analyse.

L'effort de problématisation est alors considérablement réduit, voire proche du néant, et les développements, trop succincts, sont construits par référence à des concepts non juridiques tels que la « négociation commerciale » ou encore les « parties prenantes à la

« négociation ». Ces références à des savoirs externes ne sont pas proscrites, mais elles doivent impérativement être justifiées, ce que très peu de copies ont réussi à faire.

### **3.2- Commentaires sur la forme**

Il convient de rappeler que l'épreuve consiste en une dissertation, et non pas une note de synthèse des documents. De trop nombreuses copies se contentent pourtant de reprendre la liste des documents et d'en proposer une simple paraphrase (du moins quand le document a été compris).

Une majorité de copies présentent toutefois, formellement, une introduction et des développements structurés. Mais trop souvent, les candidats n'ont pas su construire et exprimer une réelle problématique qui constitue pourtant l'objet même de l'épreuve de dissertation.

Enfin, il est difficile de ne pas mentionner les fautes d'orthographe et de syntaxe qui déparent certaines copies.

### **4. Conseils aux candidats**

L'attention des candidats doit être attirée sur la nécessité de maîtriser les concepts juridiques élémentaires afin de traiter le sujet proposé. Sans connaissance claire et approfondie de ces concepts tels que la loi, le contrat, la personnalité juridique, l'ordre public ou encore l'abus de droit, les documents ne peuvent être exploités utilement et aucune problématique ne peut être construite. Les candidats doivent d'abord se doter d'une solide culture juridique générale leur permettant, ensuite, de s'aventurer dans le droit de l'entreprise.

L'acquisition de ces connaissances, et leur mise à jour, repose sur la lecture d'ouvrages de référence – notamment d'introduction au droit, de droit civil, de droit des affaires et de droit social – et sur la consultation régulière des revues juridiques générales et spécialisées. Un nombre infime de candidats se réfère à des auteurs ou évoque d'éventuels débats doctrinaux.

Les conseils habituels relatifs à la dissertation juridique peuvent ensuite être repris.

Sur le plan méthodologique, les candidats doivent consacrer un temps suffisant, d'une part, à l'analyse du sujet pour en identifier l'étendue et les composantes, d'autre part à la lecture des documents composant le dossier. L'essentiel du travail doit porter sur la recherche d'une problématique qui justifiera un plan et conditionnera la réflexion et l'ordonnancement des idées.

Rappelons qu'une dissertation juridique répond à des exigences formelles : un plan généralement en deux parties et deux sous-parties équilibrées qui apparaissent clairement avec des titres. Un soin particulier doit être apporté à la rédaction des intitulés qui doivent être clairs et annoncer le contenu. Les sous-parties sont annoncées par des chapeaux introductifs.

L'introduction doit placer le sujet dans son contexte (historique, juridique, économique, social...), puis définir les termes et les concepts qu'il contient et, enfin, exposer la problématique retenue, c'est-à-dire la question à laquelle il faudra répondre en plusieurs étapes, conformément au plan choisi. La dernière phrase de l'introduction annoncera le

plan retenu. Le tout doit être rédigé et s'enchaîner naturellement (rendant ainsi inutile le recours, pour l'annonce du plan, à de lourdes formules telles que « nous verrons dans une première partie ... puis dans une seconde partie... »).

Une conclusion n'est pas obligatoire mais il convient que le devoir s'achève sur quelques phrases situant le débat dans un cadre plus large, ouvrant ainsi des perspectives.

## COMPOSITION À PARTIR D'UN DOSSIER PORTANT SUR L'ÉCONOMIE

Sujet : L'ouverture économique, une chance pour les économies émergentes ?

### 1. Les résultats de la session 2018

<b>Nombre de copies : 523</b>	
<b>Distribution des notes</b>	
Moyenne	5,54
Note la plus élevée	17
Note la plus basse	0
Écart-type	3,66
<b>Répartition des notes en effectifs</b>	
Inférieures à 5	251
Comprises entre 5 et moins de 10	205
Comprises entre 10 et moins de 14	48
Égales ou supérieures à 14	19

Cette année, 523 candidats ont composé en économie. Ce qui correspond à un retour au niveau de la session 2016 (522 copies corrigées). Cette session s'inscrit donc dans la lignée des précédentes si l'on exclue les sessions 2017 et 2013 avec respectivement 493 et 472 copies corrigées.

Le sujet proposé en 2017 semblait avoir perturbé les candidats avec une moyenne de 3,94 contre 5,54 cette année. La moyenne de la session 2018 est conforme aux moyennes des 5 sessions antérieures à 2017. L'écart-type est de 3,66 et traduit une distribution des notes très asymétrique et très concentrée autour de la moyenne.

Le nombre de prestations jugées « très satisfaisante » par le jury (note supérieure à 14/20) est passé de 7 en 2017 à 19 en 2018. Ces candidats ont démontré qu'ils avaient bien compris les enjeux du sujet, et qu'ils étaient en mesure de les exprimer avec clarté et rigueur. La proportion de très bonnes copies cette année est plus importante que les années antérieures (3,6% en 2018 contre 1,4% en 2017 et 3% en 2016).

48 candidats ont proposé des prestations « satisfaisantes » (note comprise entre 10 et 14/20). Ils ont manifesté une bonne capacité d'analyse du sujet mais leurs prestations présentaient des maladroites de forme et/ou de fond. On observe également une augmentation importante de cette catégorie de candidats puisqu'ils représentent 9,1% du total en 2018 contre 6,1% en 2017 et 7,47% en 2016.

205 candidats ont manifesté des lacunes dans la méthodologie de la dissertation et/ou dans la maîtrise du sujet (note comprise entre 5 et 10/20). Ils représentent 39,2% du total en 2018 contre 22,1% en 2017 et 26,25% en 2016.

Enfin, 251 candidats ont obtenu une note inférieure ou égale à 5 (48% du total en 2018 contre 70,4% en 2017 et 63% en 2016). Outre des problèmes évidents dans la méthodologie de l'épreuve, ces candidats n'ont pas compris le sujet, et se sont bien souvent livrés à de simples commentaires de documents.

Le jury se félicite que les candidats aient manifestement appliqué les conseils des précédents rapports et encourage les candidats à poursuivre en ce sens.

Finalement, l'augmentation de la moyenne des copies est liée à deux facteurs : (1) une hausse significative des très bonnes copies, et (2) une part plus importante de notes comprises entre 5 et 10.

## **2. Le sujet**

### **2.1- Présentation des documents**

Le document 3 présentait sous forme graphique le taux d'ouverture, dont le jury rappelle qu'il rapporte la moyenne des exportations et des importations au PIB, devait permettre au candidat de comparer et d'analyser, notamment au regard du document 1 « croissance du PIB par zone », les pays dont le taux d'ouverture avait augmenté, diminué ou était resté stable sur la période. Ces deux documents devaient amener les candidats à analyser le lien entre ouverture économique et croissance de façon nuancée.

Le document 8 présentait la théorie des avantages comparatifs de David Ricardo et incitait les candidats à inclure dans leur analyse les théories du commerce international.

Les documents 5 et 6 devaient normalement conduire les candidats à aborder des éléments de comptabilité nationale, autour en particulier du compte de capital. Il devait également inciter les candidats à orienter leur réflexion sur la dimension financière de la mondialisation (globalisation financière, IDE et stratégies des FMN).

Enfin, les documents 2 et 4 permettaient de replacer dans le contexte les données quantitatives et de convoquer les canaux de transmission de la politique monétaire à la sphère réelle, et tout particulièrement le canal du taux de change. Combinés aux deux documents précédents, ils pouvaient amener les candidats à réfléchir également à l'effet déstabilisant de l'ouverture économique.

### **2.2- Analyse du sujet**

## **3. Le traitement du sujet par les candidats**

### **3.1- Commentaires sur le fond**

#### **Analyse des documents**

Les documents 3, 5, 6 et 7 devaient amener les candidats à ne pas circonscrire l'ouverture économique au seul commerce extérieur. Le jury déplore que, dans la majorité des copies, seul le document 8 semble avoir retenu l'attention des candidats. L'analyse des documents



se borne trop souvent aux théories classiques du commerce international rarement maîtrisées par ailleurs, et à la différence croissance/ développement.

Lorsque les candidats mobilisent le document 2, c'est trop souvent pour nous faire part de leur désapprobation quant à la position du FMI. Le jury rappelle que l'avis des candidats n'a pas sa place dans un exercice de dissertation : seule une analyse rigoureuse au regard de connaissances théoriques et factuelles précises est attendue. Le professeur est soumis à une obligation de neutralité.

### **Maîtrise des concepts économiques**

La formulation du sujet et le choix des documents devaient conduire les candidats non pas à discuter de l'opportunité ou non de se situer en économie ouverte, mais aux modalités et au degré de l'ouverture économique en fonction des avantages attendus et des risques inhérents aux spécificités des pays concernés. Il semble en effet irréaliste de prôner la fermeture des économies émergentes.

Dans l'analyse du sujet que nous avons proposée ci-dessus, les concepts évoqués appartiennent au socle de connaissances économiques de base que doit maîtriser tout candidat à l'agrégation.

Les candidats devaient par conséquent maîtriser les concepts de la comptabilité nationale, en particulier les éléments de la balance des paiements, les théories de base du commerce international mais également les mécanismes de financement de l'économie et les théories du développement prolixes sur le thème des mouvements de capitaux.

Le jury constate une fois encore que les théories mobilisées dans la majorité des copies se limitent aux théories du commerce international et plus particulièrement à l'œuvre de Ricardo, certes évoquée dans le document 8 mais qui n'était qu'un point de départ dans la réflexion des candidats. Par ailleurs, lorsqu'elles sont évoquées, les théories classiques du commerce international sont rarement comprises et les candidats ne semblent pas toujours faire la différence entre avantage absolu et avantage comparatif.

Rares sont les candidats à être parvenus à :

- Cadrer le sujet au regard des comptes de la balance des paiements incluant non seulement les transactions courantes mais également le compte de capital et les comptes financiers.
- Convoquer tant les théories du commerce international, les théories relatives à la sphère financière, ainsi que celles du développement économiques
- Expliquer les faits en mobilisant des concepts largement abordés dans la littérature comme les canaux de transmission.
- Contextualiser leur analyse en l'ouvrant sur des éléments relevant des décisions de politique économique ou, encore plus rarement, sur le contexte géopolitique et institutionnel des pays concernés.

En guise de conclusion et pour citer Confucius, « Apprendre sans réfléchir est vain. Réfléchir sans apprendre est dangereux »

### **3.2- Commentaires sur la forme**

#### **Sur la qualité de rédaction**

Les copies sont encore beaucoup trop souvent rédigées dans un français très approximatif. Le jury souhaite rappeler que le concours de l'agrégation vise à recruter des enseignants de haut niveau. Dans le cadre de leur future activité professionnelle, leurs élèves devront avoir compris l'importance de maîtriser correctement la langue française, tant à l'écrit qu'à l'oral, de façon à pouvoir communiquer aisément à l'intérieur ou à l'extérieur (clients, fournisseurs...) de leur organisation. Les enseignants ont un devoir d'exemplarité car c'est par eux que les élèves prennent conscience de l'importance de soigner la syntaxe, l'orthographe, la logique de l'argumentation...

#### **Sur la méthodologie de la rédaction**

Bien que le rapport de jury de 2017 ait fourni quelques éléments de méthodologie sur la rédaction d'une dissertation, et bien que ses conseils semblent avoir été suivis par de nombreux candidats, une trop grande majorité des copies montre que cet exercice n'est pas maîtrisé. Le jury rappelle aux candidats qu'il est nécessaire de s'entraîner afin de progresser. Aussi, la lecture d'ouvrages ou d'articles en économie ne sont pas des conditions suffisantes pour réussir le concours de l'agrégation. Comme pour toute préparation à un concours ou un e, c'est la répétition des entraînements qui facilitera l'assimilation de la méthode.

## **4. Conseils aux candidats**

### **La préparation de l'épreuve**

Comme l'an passé, le jury a pu observer qu'une grande part des candidats ne maîtrisait pas les concepts économiques de base. Aussi, avant de se lancer à corps perdu dans la lecture de manuels très complets mais spécialisés dans un domaine précis, il est préférable de concentrer son attention sur des petits ouvrages synthétiques en économie. Ceux-ci ont l'avantage de fournir une vue d'ensemble des principaux concepts qu'il faut maîtriser, ainsi que de leur articulation. Comme l'an dernier, le jury rappelle que les préparateurs ne doivent aborder les thématiques plus complexes que lorsque cette culture économique de base est acquise.

Pour compléter sa préparation, il est également nécessaire de s'adonner à quelques lectures complémentaires :

- la presse économique et financière est une précieuse source d'exemples pour illustrer les dissertations.

- les candidats peuvent également consulter régulièrement les blogs d'économistes de renom afin d'identifier les problématiques actuelles.
- les livres de vulgarisation économique comme ceux de Tirole, Cohen, Krugman, Stiglitz... ont au moins deux vertus : d'une part, ils permettent de se familiariser avec la théorie économique car celle-ci est exprimée dans un langage accessible ; d'autre part ils permettent aux candidats de compléter avantageusement leur base d'exemples car de nombreuses illustrations accompagnent chacun des arguments présentés.

Ce travail doit s'accompagner cependant de quelques précautions d'usage. Il convient tout d'abord d'identifier précisément le point de vue de l'auteur. Ensuite, il est nécessaire de diversifier ses sources de lecture. Cela évitera une lecture monolithique d'un phénomène, et cela enrichira le travail analytique de confrontation des argumentations.

### **L'analyse du sujet**

Le jury souhaite rappeler aux candidats que l'analyse du sujet est une étape indispensable pour proposer un travail de qualité. Il est même conseillé d'effectuer ce travail avant toute lecture des documents fournis.

Le candidat devra alors :

- définir les principaux termes du sujet ;
- analyser les mots de liaison, l'usage du pluriel... ;
- étudier les relations entre les termes du sujet, et notamment les différents sens de causalité ;
- identifier le cadre d'analyse du sujet et notamment son cadre spatio-temporel ;
- ...

Il est ensuite indispensable de mener une réflexion personnelle. Celle-ci doit mettre en évidence les principaux mécanismes et les faits en rapport avec le sujet. Une fois ce travail effectué, le candidat pourra décortiquer les documents fournis afin de compléter son travail.

Enfin, le candidat devra organiser ses arguments autour de deux grands axes qui constitueront ses deux parties.

### **Méthodologie de la dissertation**

Le rapport de jury de 2017 avait déjà fourni une méthodologie de la dissertation. Nous ne pouvons que reproduire ces éléments ici.

L'accroche peut prendre la forme d'une citation (si elle est connue avec exactitude), d'une donnée économique ou financière récente, d'un épisode économique historique...

*La discussion du sujet :*

- Définir avec soins l'ensemble des termes du sujet.

- Identifier les principales dimensions du sujet : normatif/positif, conjoncturel/structurel,...
- Définir le cadre spatial et temporel de l'analyse.

Ce travail préalable est indispensable pour déterminer ensuite les enjeux et la pertinence du sujet.

### *La problématisation*

La problématique est la question à laquelle vous allez chercher à répondre. Elle doit être claire et elle ne doit pas dénaturer le sujet initial.

### *Le plan*

Le plan doit être clair et cohérent. Un plan fournit au moins deux informations au jury :

- La capacité du candidat à organiser ses idées et à pouvoir les transmettre avec habilité. Cette qualité appartient au socle de compétences requises pour devenir enseignant.
- Mais il est aussi un premier indicateur, souvent largement représentatif, de la qualité du contenu de la copie.

Il est conseillé aux candidats de faire apparaître explicitement leur plan. Le jury peut alors aisément apprécier la structure de leur réflexion. Mais cette mise en exergue requiert que les candidats apportent un soin tout particulier à la formulation et à l'orthographe de ces titres car ils constituent les premiers éléments lus par le jury.

Enfin, l'originalité n'est pas toujours bonne conseillère. Si quelques rares candidats réussissent brillamment à étonner le correcteur, la plupart des autres tentatives se soldent par une incompréhension du jury. Mieux vaut donc adopter une attitude prudente en la matière. À ce propos, les titres journalistiques ou provocateurs doivent être proscrits.

### *La rédaction*

La rédaction doit être simple et claire. La dissertation ne doit pas être un prétexte pour s'adonner à des exercices lyriques mal maîtrisés.

À chaque paragraphe doit correspondre un argument, et autant que faire se peut, une illustration.

L'ensemble de la copie, de l'introduction à la conclusion, doit être fluide pour permettre au lecteur de comprendre aisément l'articulation des arguments. Les copies qui réussissent le mieux à satisfaire cette exigence sont aussi souvent celles qui ont le plus investi dans la compréhension du sujet, et qui obtiennent ainsi les meilleurs résultats.

### **Analyse des documents**

Les documents ne sauraient être une fin en soi. Ils doivent être complémentaires à la réflexion menée par les candidats. Néanmoins, il est très important d'analyser les

documents avec rigueur. Par exemple, il faut prendre le temps de situer les textes d'auteur dans leur contexte historique, et notamment dans l'histoire de la pensée économique. Mais il est aussi indispensable de prendre le temps de décortiquer les éléments plus factuels

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

### OPTION A : ADMINISTRATION ET RESSOURCES HUMAINES

Sujet : LVI Les Volontaires Internationaux

#### 1. Les résultats de la session 2018

	2015	2016	2017	2018
Nombre de copies	212	219	208	200
Distribution des notes				
Moyenne	5,32	5,06	5,66	4,38
Note la plus élevée	15,5	15	16,5	11,40
Note la plus basse	0,38	0,5	0	0,10
Écart-type	3,02	2,88	3,14	2,49
Répartition des notes				
Inférieures à 5	97 (45,8 %)	125 (57,34 %)	96 (46,15 %)	118 (59%)
Entre 5 et moins de 10	100	78 (35,78 %)	90 (43,26 %)	74 (37%)
Entre 10 et moins d 14	13 (6,1 %)	14 (6,42 %)	17 (8,17 %)	8 (4%)
Égales ou supérieures à	2 (0,9 %)	1 (0,46 %)	5 (2,40 %)	0 (0%)

La moyenne de cette session est inférieure à celles des années précédentes. La répartition montre aussi une forte concentration de copies dont la note est inférieure à 5 (59% des copies) et 8 copies au-dessus de 10.

Plusieurs facteurs nous semblent pouvoir expliquer au moins partiellement cette situation. D'une part, le sujet était centré sur des problématiques de gestion des ressources humaines (RH) dans un contexte à la fois international et associatif, que beaucoup de candidats n'ont pas appréhendé correctement. D'autre part, l'absence ou la faiblesse des définitions des concepts mobilisés, le manque de références théoriques pertinentes et la méconnaissance d'outils RH de base, n'a pas permis de valoriser les copies.

#### 2. Le sujet

##### 2.1- Présentation du sujet

Le sujet portait sur le cas d'une organisation non gouvernementale (ONG) sans but lucratif, implantée à l'international, et qui est confrontée à des changements organisationnels qui affectent sa gestion des ressources humaines.

Le sujet comportait trois parties : la première consistait en un diagnostic RH, la seconde portait sur la gestion des bénévoles au siège et la troisième sur la gestion des expatriés.

La problématique tournait autour de la gestion des différents types de personnel, et les problématiques spécifiques à chaque catégorie. En outre, l'ONG était confrontée à la

juxtaposition d'une identité fondée sur ses valeurs historiques et d'une nouvelle nécessité tournée vers une professionnalisation de sa GRH. L'organisation se trouvait bien dans une période de transition, avec un environnement instable.

Le sujet a été conçu pour associer autant que possible théorie et pratique, en même temps que des connaissances en droit du travail (types de contrat, statut du bénévole). Le sujet a aussi été voulu transversal, de façon à aborder tous les domaines du programme, tels qu'indiqués en gras :

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

## **2.2- Analyse du sujet**

Le premier dossier demandait aux candidats de mettre en évidence les spécificités de l'économie sociale et solidaire, et particulièrement des ONG en termes de RH. Il était attendu du candidat, qu'au-delà d'une hétérogénéité apparente de ces organisations, il mette en évidence quelques principes communs qui les définissent, les grands textes juridiques afférents (loi du 1er juillet 2014, charte de l'économie sociale...) et quelques auteurs ayant abordé ce « tiers secteur » et/ou les ONG. La deuxième partie du raisonnement devait porter sur le fait que le concept de GRH est souvent mal perçu par les dirigeants de l'économie sociale, qui y voient une émanation capitaliste contraire à leurs valeurs humanistes. Or, les associations de solidarité internationale (ASI, comme LVI) sont confrontées à une exigence accrue de professionnalisation, qui affecte tous les statuts de

personnels (bénévoles, permanents, expatriés), et s'accompagne d'une redistribution des emplois et d'une prise de conscience de la nécessité de bien gérer toutes les catégories. Des auteurs récents ont travaillé sur la professionnalisation, d'autres sur les ONG. La suite du dossier demandait une analyse structurée des annexes fournies, dont certaines données chiffrées, qui permettaient de mettre en avant, par catégories de personnel, les actions à privilégier.

La question portant sur le tableau de bord était double : d'une part elle amenait à rappeler des principes de construction d'un tableau de bord RH (cette partie a été souvent négligée par les candidats), d'autre part on attendait que ce tableau utilise les éléments de l'analyse de la question précédente de façon structurée, en présentant des indicateurs pertinents. Quelques candidats ont cité des auteurs ayant travaillé sur ce sujet. La question de l'analytique RH a été négligée par les candidats, qui en ignoraient pour la plupart la définition, alors même que les enjeux du phénomène du « big data » sont d'actualité.

Le deuxième dossier amenait tout d'abord le candidat à proposer une cartographie des profils de bénévoles. Était attendue une typologie par type de motivation, mais des analyses plus simples, par type d'engagement ou de contrat ont été trouvées et valorisées par les correcteurs. La deuxième question portait sur l'analyse de la relation entre bénévoles et salariés au sein de LVI. C'était une question d'analyse de situation de communication. L'utilisation dans l'analyse des concepts de conflit, tension, stéréotype, distance physique et temporelle, taille du groupe, attentes et objectifs de chaque catégorie, stratégie adoptée aurait permis aux candidats de proposer ensuite des solutions RH adaptées et de se poser les questions clés autour de la gestion du travail (tâches, requalification du contrat, évaluation du travail), et de la gestion de carrière (attirer, sélectionner, former, impliquer) des bénévoles.

Le troisième dossier traitait de la gestion des expatriés, et notamment : la gestion de l'expatriation en rapport avec la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (avec un calcul GPEC pour évaluer le besoin prévisionnel); puis le processus de l'expatriation (trois grandes étapes) avec un focus sur la phase du retour, avec documents et article à l'appui.

### **3. Le traitement du sujet par les candidats**

#### **3.1- Commentaires sur le fond**

Cette année encore, les candidats ont eu du mal à comprendre l'essence même de l'épreuve : à savoir lier les savoirs théoriques à l'application concrète au cas proposé. Beaucoup de copies n'ont aucune référence théorique ou bien des références très datées et déconnectées de la réalité du cas. D'autres ne font pas référence au cas, ne prennent pas en compte la situation donnée en ignorant sa double spécificité (ONG, international). En outre, la théorie proposée doit faire sens avec la question soulevée : il ne s'agit pas de citer les auteurs sous forme d'un catalogue artificiel mais bien au contraire d'insérer la pensée de l'auteur dans une véritable argumentation et démonstration afin de répondre avec pertinence à la question posée.



Un travail de définition des termes est un préalable à TOUTES les questions. Il faut également lire la question pour comprendre ce qui est attendu. Le choix des verbes n'est pas fait au hasard. En effet, le candidat doit s'interroger sur la portée sémantique des mots utilisés dans la question pour éviter le hors sujet.

Il est étonnant de voir que des outils simples comme le tableau de bord ainsi que la forme des écrits professionnels (note par exemple) ne sont pas maîtrisés. Ce sont pourtant des outils ou des écrits de communication qui devront être enseignés en classe.

Les annexes sont à utiliser avec pertinence pour construire une démarche argumentative réfléchie. Elles viennent s'insérer dans la réflexion globale, portée par des connaissances théoriques personnelles, pour répondre à la question posée dans le cas pratique. La maîtrise des annexes et leur utilisation opportune doivent apparaître dans l'élaboration de la réponse.

La gestion du temps de l'épreuve est également une problématique à laquelle le candidat doit s'exercer au préalable.

### **3.2- Commentaires sur la forme**

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

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

Des efforts sur l'écriture doivent être faits : certaines copies étaient très difficilement lisibles. Nous rappelons que la copie doit être anonyme et ne fournir aucun indice sur l'identité du candidat.

## **4. Conseils aux candidats**

Le candidat doit impérativement pour chaque question faire un travail de définition préalable. Il doit ensuite pour chaque question rechercher des références théoriques les plus actuelles possibles. Puis, pour construire et rédiger ses éléments de réponse, il doit s'appuyer dessus et mobiliser ces auteurs afin de proposer une solution adaptée à la structure proposée tout en l'argumentant. Chaque question demande cette réponse en trois temps : définition, cadre théorique, application concrète au cas.

Le candidat doit être en mesure de proposer des outils concrets de RH et/ou de communication, applicables dans une organisation, pour résoudre certains problèmes soulevés par le questionnement du cas pratique. Cela suppose une veille informationnelle sur la gestion des ressources humaines, le droit et les outils utilisés dans les entreprises.

Enfin il est important d'essayer de traiter le plus de questions possibles et de ne pas passer son temps sur quelques questions. Ce n'est pas une stratégie envisageable.

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

### OPTION B : FINANCE ET CONTROLE

#### 1. Les résultats de la session 2018

<b>Nombre de copies : 164</b>		<b>Rappel 2017</b>
<b>Distribution des notes</b>		<b>155 copies</b>
Moyenne	6,42	6,54
Note la plus élevée	19,5	14,7
Note la plus basse	0,4	0,1
Écart-type	3,83	3,04
<b>Répartition des notes en effectifs</b>		
Inférieures à 5	71	48
Comprises entre 5 et moins de 10	61	88
Comprises entre 10 et moins de 14	28	18
Égales ou supérieures à 14	4	1

La moyenne de l'épreuve ainsi que l'écart type et la répartition des notes sont proches de celle de la session précédente.

#### 2. Le sujet

##### 2.1- Présentation du sujet

##### Présentation du sujet

##### Le sujet porte sur un groupe spécialisé dans le petit équipement domestique : le groupe CAPELE

Le premier dossier portait sur la consolidation et l'analyse financière. La première partie de ce dossier comprenait : des écritures de consolidation concernant le retraitement des stocks, les frais de développement, après avoir demandé les conditions d'activation, un plan de stock-options, les deux méthodes de conversion des comptes d'une filiale étrangère, les impôts différés et les écarts d'acquisition et d'évaluation. Puis, dans une seconde partie, les candidats devaient analyser les conséquences sur la situation financière et les performances du groupe d'une acquisition récente après avoir détaillé quelques rubriques d'un tableau de flux et rappelé la formule de calcul de la rentabilité financière basée sur l'effet de levier.

Le second dossier portait sur la gestion des risques de change et de taux. La gestion du risque de change était étudiée à partir d'une situation classique d'achats en devises donnant lieu à des écritures d'inventaire et d'enregistrement du paiement puis au travers des contrats à terme et des options de change européennes. La gestion du risque de taux s'appuyait sur un emprunt à taux variable couvert par un swap à taux fixe.

**Le troisième dossier** portait sur le contrôle de gestion. La première partie demandait de mettre en œuvre la méthode ABC pour évaluer et comparer les coûts de revient de trois modèles d'aspirateurs puis de s'interroger sur les critères de pertinence de cette méthode de calcul et des liens avec le concept de chaîne de valeur. Un calcul de prix de vente tenant compte d'un taux de marge minimal et d'un taux de remise maximal concluait cette première partie. Une seconde partie proposait une réflexion sur le suivi de la performance commerciale avec une interrogation sur les primes versées aux commerciaux : individuelles, collectives, calculée sur le chiffre d'affaires réalisé ; puis un calcul d'écart sur marge et sa décomposition en écart sur prix, sur volume global et sur composition.

## **2.2- Analyse du sujet**

**Le premier dossier** nécessitait une bonne connaissance de la consolidation des comptes et des normes en la matière. Le candidat devait maîtriser les écritures de pré-consolidation et de consolidation en considérant l'impact sur l'impôt. Ces écritures concernaient les stocks, les dépenses de recherche et développement, les stock-options, la conversion des comptes de filiales étrangères. Le candidat devait ensuite calculer et comptabiliser les écarts d'acquisition et d'évaluation. Enfin, le dossier invitait à analyser les comptes consolidés tout particulièrement le tableau consolidé de flux de trésorerie, l'analyse des rentabilités économiques et financières et la mise en exergue de l'effet de levier.

**Le deuxième dossier** nécessitait de connaître les outils de couverture contre les risques de change et de taux d'intérêt (contrat à terme, option de devises, swap de taux d'intérêt) de même que les écritures comptables d'opérations en devises dans les comptes sociaux.

**Le troisième dossier** nécessitait une bonne compréhension des mécanismes d'imputation des charges indirectes aux coûts des produits dans le cadre de la méthode ABC, de même qu'une maîtrise des écarts sur marge. Ces derniers, dans le cadre d'une analyse de la performance commerciale, devaient être calculés à coût constant (le coût préétabli) afin de ne pas interférer avec l'analyse des écarts sur coût.

## **3. Le traitement du sujet par les candidats**

### **3.1- Commentaires sur le fond**

Le traitement du premier dossier met en évidence les lacunes des candidats en matière de consolidation des comptes. Beaucoup de candidats semblent méconnaître cet aspect du programme pourtant essentiel. La consolidation des comptes demande une bonne maîtrise de la comptabilité approfondie tant en référentiel français qu'en référentiel international. Une réflexion sur les référentiels et les choix comptables qu'ils induisent permet au candidat de prendre du recul par rapport à l'outil comptable et ses techniques ce que l'on est en droit d'attendre d'un candidat à l'agrégation. Il en est de même pour la suite du dossier. De trop nombreux candidats méconnaissent le calcul des écarts d'acquisition (goodwill) et leur comptabilisation. Cette non maîtrise de la construction des états consolidés rend alors difficile les questions de diagnostic financier portant sur ces états notamment les questions relatives au tableau de flux de trésorerie. Lire et analyser les bilans et comptes de résultat nécessite avant tout de bien maîtriser la façon dont ils sont construits.

Il est utile de rappeler aux candidats que l'option B comporte, outre la finance et le contrôle de gestion, un contenu de comptabilité financière approfondie notamment la construction et l'analyse des comptes consolidés comprenant les normes propres à la consolidation.

Nous déplorons aussi une méconnaissance de certains aspects de finance en deuxième partie. Un certain nombre de candidats ne connaissent pas les instruments financiers de couverture des risques de change et de taux, ce qui entraîne des difficultés pour répondre aux questions de cours mais aussi aux questions techniques liées à des opérations réelles de couverture pour une des sociétés du groupe CAPELE. En revanche les écritures comptables d'inventaire et de paiement de la dette commerciale ont été relativement bien traitées.

Dans le troisième dossier, certains candidats ont critiqué le choix des inducteurs sans réfléchir aux éclairages qu'ils permettaient au contraire d'apporter à la consommation des ressources par les divers produits. De nombreux calculs sont présentés sans justifications. Les questions de cours sur la méthode ABC et ses liens avec l'analyse de la chaîne de valeur ont bien souvent été traités de manière très superficielle. Pour le calcul des écarts, aucun candidat n'a fait le lien avec le calcul des prix de vente catalogue et notamment la marge laissée aux commerciaux dans leurs négociations.

### **3.2- Commentaires sur la forme**

Le concours de l'agrégation permet de recruter des enseignants. Il est important que les candidats n'oublient pas cette évidence. Ils doivent montrer au jury qu'ils sont capables d'appréhender un problème dans ses diverses dimensions afin de l'analyser et de proposer une réponse argumentée et claire. Le traitement de cette épreuve nécessite un respect des conditions de forme, dans la présentation des écritures comptables comme dans l'élaboration des tableaux et schémas. La majorité des copies ne respecte pas ces fondamentaux. Beaucoup trop de copies sont raturées et sans justification des calculs. Les candidats doivent transmettre un savoir de la façon la plus intelligible possible, et c'est ce que le jury est en droit d'attendre de candidats qui se destinent à une carrière dans l'enseignement. Notons aussi que les écritures comptables sont parfois présentées sans respecter les conditions de forme requises.

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

### **4. Conseils aux candidats**

Ils sont identiques à ceux des années précédentes. L'agrégation est un concours qui nécessite une préparation rigoureuse. Ainsi les candidats doivent mener une réflexion sur l'intérêt et la pertinence des outils dans le contexte de ou des organisations proposées à leur analyse. Cela suppose qu'ils ne se contentent pas d'une maîtrise à minima et travaillent les connaissances fondamentales de l'ensemble du champ disciplinaire de l'option B : comptabilité, contrôle de gestion et finance sans négliger les aspects fiscaux et mathématiques qui y sont associés. Ils doivent travailler ces matières de manière équilibrée sachant qu'ils ne peuvent faire l'impasse sur l'un des champs. L'actualisation de leurs

connaissances par la lecture de revues et d'ouvrages récents est impérative. Si la maîtrise technique est indispensable, elle doit s'accompagner d'une réflexion sur les concepts de base des différentes disciplines. La préparation est celle du marathonien et doit s'inscrire dans la durée. Ainsi l'entraînement sur les sujets des sessions précédentes est indispensable et peut se conjuguer utilement avec un travail à partir des épreuves du DCG et du DCSG.

Lors du déroulement de l'épreuve le candidat doit commencer par prendre connaissance de l'ensemble des thèmes abordés avant de chercher à répondre aux questions posées. Cela lui permet de commencer par la partie sur laquelle il est le plus confiant et d'établir ses priorités dans le temps à allouer à chaque dossier. Il n'est pas souhaitable de consacrer la totalité du temps de l'épreuve à une seule partie.

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

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

### OPTION C : MARKETING

#### 1. Résultats de la session 2018

	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012
<b>Nombre de candidats</b>	<b>285</b>	<b>256</b>	<b>256</b>	292	253	227	214
<b>Distribution des notes</b>							
Moyenne	<b>5,82</b>	<b>5,90</b>	<b>5,63</b>	5,10	5,79	5,59	6,06
Ecart-type	<b>3,49</b>	<b>3,17</b>	<b>3,00</b>		2,9	2,9	2,7
Note la plus élevée	<b>16</b>	<b>15</b>	<b>14</b>	14,5	12	14	12,5
Note la plus basse	<b>0,17</b>	<b>0,33</b>	<b>0</b>	0	0	0	0
<b>Répartition des notes</b>							
Inférieures à 5	<b>131 (45,9%)</b>	<b>96 (37,5%)</b>	<b>122 (47,6%)</b>	39%	37%	44%	28%
Comprises entre 5 et moins de 10	<b>110 (38,6%)</b>	<b>124 (48,4%)</b>	<b>107 (41,8%)</b>	49%	53%	49%	61%
Comprises entre 10 et moins de 14	<b>41 (14,39%)</b>	<b>32 (12,5%)</b>	<b>26 (10,2%)</b>	11%	10%	6%	11%
Egales ou supérieures à 14	<b>3 (1,05%)</b>	<b>4 (1,6%)</b>	<b>1 (0,4%)</b>	1%	0%	1%	0%

La moyenne générale est un peu inférieure à celle de l'an passé. Elle est à 5,82, avec une hausse de l'écart type à 3,49 qui succède à celle de l'année dernière à 3,17. La médiane se situe à 5,00, en baisse sensible. La dispersion de notes est ainsi en augmentation ce qui peut se comprendre par une augmentation sensible de la précision des attendus du jury sur lesquels nous reviendrons.

#### 2. Le sujet

Pour l'année 2018, l'étude de cas de l'option C portait sur la marque Prémibio, dont les produits sont commercialisés par l'entreprise La Finestra Sul Cielo.

#### **Analyse du cas proposé**

Ce cas présente un point de départ tout à fait classique avec le dossier 1, consacré à l'analyse du marché et du comportement du consommateur. Dans ce dossier, le point de départ proposé était la stratégie marketing de Prémibio, puis les leviers du marketing opérationnel puis les facteurs explicatifs du comportement du consommateur.

**Dossier 1 : Analyse du marché et comportement du consommateur****1.1. Identifiez et analysez la stratégie marketing de Prémibio. Vous insisterez, entre autres, sur la stratégie de marque de Prémibio en intégrant les éléments réglementaires à votre analyse.**

- **Concernant la stratégie marketing de Prémibio** : on attendait une analyse en termes de segmentation, de ciblage et de positionnement. Les éléments suivants pouvaient être fournis.

Le sujet fournissait une typologie de segments, « Vigilants », « Pragmatiques », « Naturels » qui pouvait être exploitée utilement pour décliner la stratégie marketing de Prémibio.

Par la suite, le ciblage réalisé par la société Prémibio était bien le segment « Naturels », auquel on pouvait rajouter une part de clientèle citadine connectée comme évoquée dans une annexe.

Pour ce qui est du positionnement, des éléments plus riches et nombreux pouvaient être fournis.

**Références théoriques** : Triangle d'or de Lindon,

**Les qualités d'un bon positionnement** sont les suivantes (triangle de positionnement) :

- pertinence : le produit doit correspondre à des attentes fortes des consommateurs ;
- crédibilité : le positionnement doit reposer sur des caractéristiques réelles ;
- originalité : le positionnement doit permettre au produit de se démarquer.

En ce qui concerne les qualités du positionnement de la marque Prémibio et du lait infantile Premilait :

- pertinence : la demande de produits bio est en évolution positive ;
- crédibilité : le caractère biologique du produit est attesté par la marque AB ;
- originalité : il y a peu de laits infantiles qui bénéficient de la norme AB

Le positionnement du lait infantile Prémilait semble donc efficace.

La stratégie de marque correspond à une stratégie de marque déclinable sur une gamme de produits dont le dénominateur commun est Prémibio

**Les qualités attendues** d'un nom de marque sont les suivantes :

- évocateur,
- disponible,
- déclinable,
- mémorisable,
- lisible en France et à l'étranger (si volonté d'internationalisation).

En ce qui concerne Prémilait :



- le nom est **évocateur de l'univers de la petite enfance**, mais peu du caractère biologique du produit ;
  - le nom est **disponible** (pas d'information contraire) ;
  - **déclinable**, Prémilait peut être déclinable pour tous les produits pour bébés (et c'est déjà le cas pour les céréales par exemple) mais continuerait-elle de l'être si l'entreprise décidait par exemple d'étendre sa gamme aux enfants ?
  - le nom ne peut pas convenir à une logique d'internationalisation, mais cette stratégie n'est de toute façon pas évoquée dans le cas.
- Le signe de qualité « AB » constitue une garantie pour le consommateur que le produit est issu de l'agriculture biologique. Elle constitue une attestation, délivrée par un organisme certificateur, que le fabricant respecte bien les procédures édictées dans le cahier des charges AB. Enfin, la présentation de la marque AB sous forme de logo ne peut être modifiée, elle doit être conforme à la charte graphique décidée par le ministère de l'agriculture.
- NB : On attendra surtout du candidat qu'il fasse la distinction entre la notion de marque commerciale et la notion de marque en tant que garantie pour le consommateur.
- **Références théoriques mobilisables** : le prisme de Kapferer, La théorie du noyau central (Abric), conceptualisation du territoire de marque (Kapferer) , Love mark, (Kevin Roberts).

## 1.2. Sur quels principaux leviers d'action du marketing opérationnel repose la stratégie marketing de Prémibio ?

On attendait plusieurs leviers (4P, 5P 7P, 4C, )

- Eléments produits représentatifs du positionnement
- Distribution, voir dossier 2
- Prix... Calcul du prix d'acceptabilité
- Communication

NB il a pu arriver que le prix psychologique soit traité plus tard dans la copie en fonction de l'ordre des annexes.

Prix public TTC (en Euros) pour une boîte de lait	Prix excessif	Qualité insuffisante	% prix excessif	% qualité médiocre	Fréquences cumulées prix excessif	Fréquences cumulées qualité médiocre	% Non consommateurs	% consommateurs potentiels
9,97	0	80	0,0%	20,0%	0,0%	100,0%		0,0%
11,99	20	130	5,0%	32,5%	5,0%	80,0%		15,0%
13,20	40	60	10,0%	15,0%	15,0%	47,5%		37,5%
<b>14,68</b>	<b>55</b>	<b>45</b>	13,8%	11,3%	28,8%	32,5%		<b>38,8%</b>

14,75	85	35	21,3%	8,8%	50,0%	21,3%		28,8%
16,1	100	25	25,0%	6,3%	75,0%	12,5%		12,5%
18,49	70	15	17,5%	3,8%	92,5%	6,3%		1,3%
19,99	30	10	7,5%	2,5%	100,0%	2,5%		-2,5%
	400	400						

Le prix psychologique est de **14.68 € TTC**... mais n'est pas du tout adapté à la stratégie et au positionnement de Prémibio. Vu les canaux de distribution utilisés et leur force de production, **un prix élevé est plus approprié.**

Marque	Prix en Euros	Prix TTC pour 900g
Blédilait 800 G	10,99	12,36
Gallia Calisma 900 G	14,75	
Guigoz 800G	12,50	14,06
Guigoz Evolia 800 G	12,34	13,88
Milumel 900 G	11,47	
Modilac 900 G	18,49	
Picot 900 G	11,99	
Nestlé Nidal 800 G	9,97	11,22
Novalac 800 G	11,69	13,15
Evernat, bio 400 G	13,20	29,70
Modilac, bio 900 G	14,50	
Babybio, bio 900 G	19,99	
Physiolac, bio 800 G	16,49	18,55
Hipp, bio 800 G	16,10	19,11

Prémibio pratique une **stratégie d'écramage** afin de valoriser le caractère bio de son produit et sa politique de qualité en termes de matières premières utilisées. Ce prix est justifié par une **politique de différenciation** basée sur l'attribut biologique du produit. Cet attribut est par ailleurs assuré par la marque AB.

Le prix adopté par Prémibio est fixé avant tout pour lutter contre le risque de perception d'une qualité insuffisante. Nous sommes par ailleurs très certainement dans une politique d'écramage. Cela doit être en accord avec l'étude des consommateurs.

En considérant le tableau de prix d'acceptabilité et celui des concurrents, un prix TTC de 19€ voire 20€ semble pertinent.

### 1.3. Quels sont les facteurs explicatifs du comportement de consommation des produits alimentaires de Prémibio ?

**Références théoriques et éléments envisageables** (le SONCAS n'est pas une référence théorique, on peut attendre une réponse qui aille au-delà d'une simple grille mnémotechnique)

Sur les motivations, des outils théoriques nombreux pouvaient être mobilisés parmi lesquels :

- Joannis, Kaplan (freins et risques perçus), matrice de Vaughn (implication),

Sur le processus d'achat :

- James Engel, David Kollat et Roger Blackwell,

- sur ce produit particulier des laits maternisés on attendait la prise en compte d'un registre élargi de variables comme les différents facteurs d'influence : d'ordre individuel (les ressources telles que le temps, l'argent et l'information ; l'information stockée en mémoire ; les attitudes ; la motivation et l'implication ; les valeurs et les styles de vie) ou d'ordre environnemental (la culture ; la classe sociale ; l'influence personnelle ; la famille ; la situation ; les processus psychologiques concernant le processus d'information, l'apprentissage, l'attitude et le changement d'attitude), les prescripteurs, les leaders d'opinion, les rumeurs, les groupes de référence.

## Dossier 2 : Distribution

Les responsables de la gamme Prémibio cherchent à évaluer le bien-fondé des choix déjà effectués et se posent la question de l'évolution de leur stratégie de distribution.

### **2.1. Caractériser la stratégie de distribution de la gamme Prémibio et justifiez les choix effectués.**

Les éléments suivants étaient attendus :

- il s'agit d'une stratégie multicanale (Magasins indépendants, Chaines spécialisées, Sites internet).

- il s'agit d'une stratégie de distribution sélective

Caractéristiques :

- L'entreprise sélectionne certains magasins spécialisés en fonction de leur aptitude à vendre le produit.
- Ce type de distribution est particulièrement adapté quand les produits nécessitent un contexte de vente singulier (image forte, article de mode, besoin de conseils, etc.).

Avantages :

- Permet de contrôler le réseau.
- Renforce le positionnement des produits.

Inconvénients :

- Limite la couverture du marché.

### **2.2. Appréciez l'apport du site « Bébé au Naturel » en tant que distributeur pour la gamme Prémibio et recensez les informations ou analyses complémentaires à obtenir pour compléter votre appréciation.**

#### **Deux parties étaient attendues**

- une analyse des annexes fournies,

- ET un recensement des informations complémentaires de nature à révéler un certain niveau de culture WEB Marketing (à valoriser et à bonifier).

#### **Références théoriques :**

- TAM Technologie Acceptance Model qui utilise pour toute application informatique les critères de facilité d'utilisation perçue, d'utilité perçue, et d'intention d'usage.

- La grille de l'Inbound Marketing pouvait aussi être utilisée de manière à passer en revue la capacité du site à Attirer puis à Convertir les internautes.

Le risque ici est que le candidat analyse le site Bébé au Naturel du seul point de vue de l'internaute ou consommateur. Si cette analyse est à faire pour analyser la capacité du site à générer du chiffre d'affaires et donc à assurer des ventes, le candidat doit prendre en compte d'autres critères sur lesquels le sujet ne donne pas toutes les informations d'où la dernière partie de la question

**Point de vue du consommateur ou de l'internaute** : une grille d'analyse envisageable très simple pouvait être utilisée. D'autres existent beaucoup plus techniques.

- Les sites Internet commerciaux analysés comme des **systèmes d'information** qui met essentiellement l'accent sur les conditions d'adoption de la technologie et sur l'ergonomie du site. Sur ce plan les conditions qui sont faites à la marque Prémibio ne sont pas satisfaisantes. Celle-ci est située de manière peu accessible dans l'arborescence du site et ne dispose pas d'une situation très enviable au sein de l'assortiment proposé.
- Le site Internet vu comme **un canal de communication et de promotion**, en introduisant une dimension affective et attitudinale. Le site Bébé au Naturel prend assez bien en compte de manière générale cet aspect affectif de par sa charte graphique, de par ses illustrations. Il correspond bien à l'image que souhaite développer Prémibio.
- Enfin, les sites commerciaux comme **des canaux de distribution à part entière**, en les évaluant principalement sous deux angles : la e-satisfaction et l'atmosphère du site, les analyses en termes d'image et d'expérience en ligne restant rares.  
Le site Bébé au Naturel offre une logistique et des services complets et peut fonctionner comme un véritable canal de distribution.

### **Point de vue du producteur**

Au-delà de cette première analyse, d'autres critères de choix et d'appréciation sont à prendre en compte, critères qui permettent de déterminer la nature des **informations manquantes** notamment en considérant le site « Bébé au Naturel » comme un canal de distribution comme un autre :

- couverture quantitative du marché : nous avons besoin là de statistiques sur la fréquentation du site d'une part et sur le profil des internautes qui le fréquentent.
- qualité promotionnelle du canal de distribution : sur ce plan l'analyse du site peut suffire.
- volume des ventes, marges commerciales dégagées,
- Nature des relations avec le distributeur, contrôle, souplesse évitement des conflits.

**Des informations complémentaires qui relèvent plus du marketing digital étaient aussi attendues :**

- taux de rebond,
- fréquentation,
- SEO SEA,
- taux de conversion, panier moyen...

**2.3. Un test a été fait sur la zone d'Aix Marseille de manière à éclairer le choix de la grande distribution comme canal de distribution. Analyser la situation du référencement de Prémibio dans la région d'Aix Marseille et envisagez notamment les marges de développement et les arguments pour ce développement.**

Les calculs pouvaient se présenter de la manière suivante et demandaient la connaissance de notions techniques précises : Distribution Numérique et Distribution en Valeur, notamment.

	a	b	c	d	e	f (b/a)	g (e/d)	h (c/d)	i (h/fx100)	j (g/f)	k (i-h)	l (c/h*i)	m (i-c)
	Nombre de points de vente	Nombre de points de vente où Prémilait est présent	Chiffre d'Affaires Prémilait en €	Ventes de lait toutes marques confondues (en €)	Ventes de lait toutes marques confondues où Prémilait est présent en €	DN	DV	pdm	pdm possible avec 100% de DN	DV/DN	pdm supposable	CA théorique possible	CA sup théorique
Hypermarchés (avec rayon bio)	10	8	4 820	80 000	50 000	<b>80,0 %</b>	<b>62,5 %</b>	6,0%	7,5%	0,78	1,51 %	6 025	1 205
Supermarchés (avec rayon bio)	48	34	14 580	300 000	250 000	<b>70,8 %</b>	<b>83,3 %</b>	4,9%	6,9%	1,18	2,00 %	20 584	6 004
magasins indépendants plus chaînes de magasins	96	60	26 260	260 000	240 000	<b>62,5 %</b>	<b>92,3 %</b>	10,1 %	16,2 %	1,48	6,06 %	42 016	15 756

L'analyse des chiffres ci-dessus et des marges de développement devait alors prendre en compte les éléments suivants :

- le rapport DV sur DN,
- la CA théorique réalisable,

- les efforts commerciaux à réaliser et le réalisme des propositions compte tenu des moyens limités de l'entreprise.

Toutes les réponses argumentées de façon cohérente ont été prises en compte.

Par exemple : le canal des supermarchés bio est probablement un canal intéressant. Il présente des résultats en valeur positifs au regard du nombre de points de vente et de l'effort commercial à réaliser. En termes d'image et de qualité promotionnelle, cela peut aussi convenir. La question qui reste posée est celle de la capacité de production nécessaire pour satisfaire ce canal.

### Dossier 3 : Stratégie de communication

**3.1. Proposez une analyse comparative des supports magazines présentés en annexe 9. Vous explicitez les indicateurs choisis et leur pertinence dans le cadre de votre analyse. Une étude de combinaison de ces supports est également attendue**

**Analyse par supports pour le projet publicité dans un magazine :**

	Femme Active	Maternelle	Bébés
Audience totale	500 000	150 000	200 000
Coût de la page	3 000 €	5 000 €	6 000 €
Audience utile	$(500\,000 * 2\%) =$ 10 000	$(150\,000 * 60\%) =$ 90 000	$(200\,000 * 50\%) =$ 100 000
Affinité du support	2%	60%	50%
Coût par lecteur	0,30 €	0,055 €	0,06 €

**Analyse par combinaisons de supports :**

	Femme Active + Maternelle	Femme Active + Bébés	Maternelle + Bébés
Audience	650 000	700 000	350 000
Audience Utile	100 000	110 000	190 000
Duplication	20 000	16500	76 000
Audience utile nette	80 000	93500	114 000
Affinité du support	12.3%	13.36%	32,57%
Coût	8000 €	9000 €	11 000 €
Coût pour mille	100 €	92,26 €	94,49 €

Sur une **échelle de puissance**, la combinaison Maternelle/Bébés présente l'audience utile nette la plus importante.

Sur une **échelle d'affinité**, cette combinaison est aussi la plus efficace.

Sur une **échelle de coût**, c'est la combinaison Femme Active/Maternelle qui est la moins coûteuse.

Compte tenu du fait que les dirigeants sont plutôt sensibles à l'échelle de puissance, c'est la combinaison Maternelle/Bébés qui pouvait être retenue.

**3.2. Quel est le projet de promotion des ventes que vous retenir au regard des informations contenues dans le dossier ? Vous argumenterez votre choix avec des données chiffrées.**

Les dirigeants de Prémibio ont retenu les hypothèses de travail suivantes :

- Taux de marque moyen des distributeurs : 25%
- Coûts de production de la boîte de lait : fabrication 6 € / unité et distribution : 2 € / unité
- Ventes moyennes par magasin : 1000 unités par mois

### Analyse par outil de promotion des ventes

NB : le prix de vente retenu par le candidat peut être le prix psychologique calculé, précédemment ou bien la moyenne de tous les concurrents ou bien figurant sur le site « bébé au Naturel »

NB2

On attendait :

- des étapes de raisonnement formalisées et logiques,
- un calcul bien spécifique de chaque offre.

NB3 : des arguments qualitatifs pouvaient être inclus dans les réponses.

Dans le corrigé ci-dessous le prix retenu est le prix décidé dans une logique d'écrémage (cf plus haut dans le corrigé)

Rappel : PV public TTC = 20 € (calcul du prix pertinent, cf. stratégie d'écrémage).

PV HT = 20 / 1,055 = **18,96 € HT**

Taux de marque = marge / Prix de vente

donc marge = 18,96 x 0,25 = **4,74 €**

Prémibio			Distributeur		
Coût	marge	PV	Coût	marge	PV
8	6,22	14,22		4,74	18,96

Résultat mensuel hors promotion auprès des distributeurs = 6,22 x 1000 = **6220 € HT**

Sur la base d'un prix à 20 euros (comme le recommande le corrigé)

	Activité normale	Kit	offre jumelée	Jeu concours
Ventes en quantité	1 000	1 250	1 100	1 300
Coût production unitaire	6 000,00	7 500,00	6 600,00	7 800,00
Coût distribution unitaire	2 000,00	2 500,00	2 200,00	2 600,00
Echantillon	0,29	362,50		
Film emballage	0,01	12,50		
Livre	5,00		275,00	
Envoi postal	0,75		41,25	
Etiquette	0,01			13,00
Séjour	800,00			800,00
<b>Coût total</b>	<b>8 000,00</b>	<b>10 375,00</b>	<b>9 116,25</b>	<b>11 213,00</b>
Recette supplém réglem	3,40		187	

Chiffre d'affaires HT	14 218,01	17 772,51	15 826,81	18 483,41
Résultat	<b>6 218,01</b>	<b>7 397,51</b>	<b>6 710,56</b>	<b>7 270,41</b>

Prix de vente TTC	20,00
Prix de vente HT	18,96
Marge	4,74
Prix de vente chez Prémib	14,22

Tableau comparatif :

	Résultat mensuel prévisionnel auprès des distributeurs	Avantages	Inconvénients
« Kit découverte »	<b>7 397,51</b>	-attractivité sur le produit : permet d'augmenter la notoriété de l'entreprise et de la gamme.	- danger de cannibalisation dès le 6ème mois ; - conditionnement spécifique pour les échantillons.
Offre de documentation jumelée	<b>6 710,56</b>	peut déclencher l'acte d'achat sans générer les coûts de promotion si le client ne réclame pas son livret ; sensibilise les parents aux produits bio (motivations profondes pour nourrir les enfants au bio).	démarche compliquée pour les consommateurs et donc parfois peu suivie ; gestion lourde en interne ou coûteuse à sous-traiter dans les entreprises spécialisées.
Jeu concours	<b>7 270,41</b>	- le séjour offert est parfaitement en adéquation avec la cible du lait infantile, les jeunes mères peuvent être séduites facilement.	ce type de jeu ne déclenche pas forcément l'achat, les clientes des autres marques peuvent aussi participer au concours.

**Le kit de dégustation** peut être un moyen intéressant pour la marque de déclencher l'acte d'achat pour son lait infantile 2ème âge tout en faisant découvrir les autres produits de sa gamme (cf. objectifs en introduction). De plus, le résultat prévisionnel de ce projet est ici le plus avantageux.

**3.3. Les projets de communication qui ont été présentés vous paraissent-ils pertinents ? Quelles sont les autres options de communication que vous préconisez pour la marque Prémibio ? L'hypothèse de travail est de rester dans le cadre d'un budget équivalent.**

La première partie de la question peut entraîner des redites avec ce qui précède. L'analyse ne pouvait pas se limiter aux actions de communication déjà traitées au demeurant fort classiques.



Une grille d'analyse comme POEM (Forrester) était alors tout à fait de nature à :

- analyser la cohérence des actions entre elles,
- à proposer un cadre d'analyse qui suggère d'autres options de communications, options de communication qui n'étaient pas évoquées dans une quelconque annexe.

La remarque concernant le budget pouvait là aussi être prise en compte à travers cette grille d'analyse qui distingue le Paid media des deux autres formes de communication.

### **3. Le traitement du sujet par les candidats**

#### **3.1- Commentaires sur le fond**

##### Remarques Générales :

Le principe de construction de ce sujet était le suivant :

- les candidats se voyaient proposer un contexte d'entreprise riche,
- sur ce contexte, ils avaient à mobiliser une culture théorique solide, complète et spécifique du marketing, sans qu'aucune indication ne leur soit fournie sur le ou les outils à mobiliser,
- ce faisant, ils avaient à trouver le bon outil théorique, ou la bonne grille théorique pour analyser la situation proposée, établir un diagnostic, faire des préconisations, de la manière la plus pertinente et complète possible.

En schématisant, on trouve alors trois types de productions de la part des candidats :

- des productions basées presque exclusivement sur une exploitation de contexte proposé avec des références très pauvres voire inexistantes à des outils spécifiques du marketing. La réponse à la problématique proposée relève alors du bon sens du candidat mais se révèle souvent tout à fait incomplète du fait du manque d'outils théoriques à disposition.
- des productions à fort contenu théorique mais sans rapport explicité avec le contexte proposé ou sans que ces références théoriques puissent apporter une réponse à la problématique proposée dans le sujet. Il s'agit alors de productions où les apports théoriques alimentent certes la réponse du candidat mais ne font pas la preuve de la pertinence de la réponse au contexte proposé. Ils sont donc restitués mais pas mobilisés avec pertinence sur le contexte proposé.
- des productions qui se caractérisent par une analyse pertinente du contexte proposé, le choix d'outils théoriques adaptés et complets mobilisés de manière argumentée et donc des préconisations efficaces et complètes. Ce sont ces productions qui ont obtenu les meilleures notes.
- au-delà, le sujet posait parfois des questions sur lesquels les annexes ne donnaient que très peu d'informations, ou qui se présentaient de manière très ouverte sans que les annexes présentes ne puissent venir en aide. L'utilisation de l'outil théorique adapté est alors le moyen de dresser la liste de ces informations manquantes ou de proposer des pistes de réflexion pertinentes (cf. notamment les questions 2.2 et 3.3).

### Remarques complémentaires :

- Le jury s'intéresse à la mobilisation des outils véritablement pertinents et spécifiques du marketing. **Il y a lieu de vérifier la pertinence des outils tirés du management stratégique qui sont connus des candidats dans le cadre de l'épreuve de management. On ne peut pas exclure leur utilisation de manière générale mais dans le sujet 2018 de Marketing, compte tenu des questions posées, ils n'étaient pas ou peu pertinents et en tout cas ne permettaient pas de répondre de manière complète.**
- Le jury a fait le constat de réponses présentées sous forme de liste ou d'inventaire relevant assez souvent du simple bon sens mais dépourvues de plan ou de structure et qui se caractérise souvent par une absence de références théoriques qui seraient justement de nature à structurer le propos et à fournir des éléments de réponse pertinents.
- Sur les parties quantitatives, le jury souhaite attirer l'attention sur la manière de présenter les calculs qui est souvent en lien avec la rigueur du raisonnement adopté. Il est étonnant, par exemple, de voir un nombre de contacts divisé par le budget pour déboucher sur un coût aux 1000 contacts.

Les calculs nécessaires à la question 3.2 gagnaient beaucoup à être présentés sous forme de tableaux détaillant les étapes du raisonnement. Certains aspects techniques liés à la distribution sont mal connus par beaucoup de candidats (DN et DV) et les analyses qui en ont découlé ont été très pauvres. Ce sont pourtant des points emblématiques des programmes des BTS commerciaux.

### **3.2- Commentaires sur la forme**

De manière générale, la méthodologie de l'étude de cas fait apparaître un assez bon niveau de préparation des candidats. Mais beaucoup de copies sont très incomplètes et ne traitent qu'un tiers des questions, avec des réponses superficielles et non argumentées. Cela explique la part toujours importante des très faibles notes.

La qualité de l'expression écrite et de l'orthographe est variable, mais il est à noter une légère amélioration sur ce point au fil des années. Le jury déplore enfin que la présentation des copies soit parfois entachée d'un manque de soin préjudiciable à la compréhension des réponses apportées et contraire à la rigueur que l'on est en droit d'attendre d'un futur enseignant. L'apport de schémas, de tableaux comparatifs et de matrices est souvent très utile pour structurer l'analyse et renforcer la clarté des copies.

### **4. Conseils aux candidats**

La démarche de résolution d'un cas passe par une exploitation des annexes qui situe la réflexion du candidat dans la dynamique de l'entreprise analysée. À partir de là, il faut s'efforcer de mobiliser les concepts étudiés, les modèles et techniques du marketing (en les citant) pertinents pour répondre aux questions. Le choix de l'outil théorique (ou des outils...) à mobiliser est décisif sur la qualité de la réponse.

Le manque de connaissances théoriques donne un très mauvais signal au jury. Traiter les questions en se reposant sur des bases théoriques solides et pertinentes pour le cas fait à l'évidence la différence. Cependant, les références citées doivent apporter une valeur ajoutée à la réflexion. Certains candidats nomment une multitude d'auteurs sans vraiment préciser en quoi leurs conclusions permettent de justifier un choix stratégique ou opérationnel du cas. Ce saupoudrage superficiel de connaissances théoriques n'aide pas plus le candidat.

Un certain nombre de copies font étalage d'un nombre d'outils connus ou restitués important. Tous ne sont pas pertinents. Par ailleurs, même si cette démarche renseigne sur les connaissances du candidat, elle pose deux problèmes : elle brouille l'évaluation de la pertinence de la réponse, et elle est parfois inutilement consommatrice de temps. Lorsque plusieurs approches ou techniques sont possibles, il convient évidemment de les citer ET de justifier le choix retenu de chacun de ces outils en particulier en montrant la valeur ajoutée de cet outil à la réponse donnée au cas.

Dans tous les cas, il est inutile de paraphraser les annexes. Le jury les connaît. Signaler habilement ce que l'on a su en tirer est un moyen de prouver sa compréhension du cas.

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

Il convient aussi de ne pas négliger des pans entiers du programme du concours tel que la distribution. Le jury attend également la maîtrise des aspects techniques liés à la discipline. Le jury rappelle que l'une des vocations des candidats à l'agrégation est l'enseignement en classe de STS où ces aspects sont très présents. Les rénovations en cours qui touchent les BTS Commerciaux sont à prendre en compte.

Il est apprécié que les candidats soulignent les limites de leurs propositions et/ou des concepts mobilisés. En effet, il ne faut en aucun cas oublier que les cas proposés posent problème à des experts du domaine et de l'entreprise concernée. Il convient donc d'être pragmatique, de savoir rester humble et contingent dans ses propositions.

Enfin, on attend de candidats à un concours de recrutement d'enseignant une structuration des réponses et une véritable démonstration.

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

### OPTION D : SYSTÈME D'INFORMATION

#### Sujet : Cas ACE

#### 1. Les résultats de la session 2018

<b>Nombre de copies : 46</b>	
<b>Distribution des notes</b>	
Moyenne	7,92
Note la plus élevée	16,2
Note la plus basse	1,4
Écart-type	3,91
<b>Répartition des notes</b>	
Inférieures à 5	14
Comprises entre 5 et moins de 10	13
Comprises entre 10 et moins de 14	16
Égales ou supérieures à 14	3

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

La moyenne 2018 des notes obtenues est de 7,92, montrant une augmentation significative par rapport aux deux sessions précédentes.

Session	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Nombre de candidats	46	52	51	56	47	34	25	25
Moyenne	7,92	6,75	7,44	8,39	8,47	9,1	8	8,6
Note de la meilleure copie	16,2	16,8	17,6	16,4	15,55	15	15,25	15,20
Note de la plus basse copie	1,4	0,4	1,4	0,4	3	2,5	0,75	1,4
Écart-type	3,91	3,8	3,43	4,16	3,5	3,1	3,9	4,1

## 2. Le sujet

### 2.1- Présentation du sujet

Le sujet, intitulé « Cas ACE» présente l'entreprise SODELEC, entreprise privée de 1500 salariés dont l'activité principale, est aujourd'hui la gestion du réseau électrique, à travers la prise en charge de l'installation, du déploiement, du fonctionnement et de la maintenance de réseaux de distribution d'énergie. Dans le cadre de cette activité, sa mission est de permettre le raccordement de clients professionnels et particuliers au réseau puis de maintenir la qualité de la fourniture d'électricité. Des projets de compteurs automatisés, dits « compteurs intelligents » ou « compteurs communicants » se sont multipliés. En France, le marché du déploiement des compteurs communicants est très concurrentiel et soumis à appel d'offres. SODELEC a déjà remporté le marché pour 5 régions françaises sur 13 et le déploiement de 1,567 millions de compteurs électriques (sur 35 millions pour l'ensemble du territoire français). Dans cette perspective SODELEC a prévu, dans le cadre d'un projet dénommé ACE, de déployer puis d'exploiter la nouvelle technique de comptage automatisé de type «Automated Meter Management» (AMM). Ce dispositif vise à permettre une gestion automatisée du comptage de la consommation électrique via une communication

bidirectionnelle entre les compteurs installés chez les clients et un système d'information central. ACE est le projet prioritaire du schéma directeur du SI de SODELEC. La mise en place de ce projet ACE implique de faire évoluer le SI actuel dénommé MIR (Management des Interventions Réseau).

## **2.2- Analyse du sujet**

Le **premier dossier** vise à répondre aux interrogations de la direction de SODELEC concernant l'opportunité stratégique d'une évolution de l'entreprise et de son système d'information vers la mise en place de compteurs intelligents. Ainsi après avoir (question 1.1) identifié et commenté les principaux enjeux stratégiques de l'entreprise quant à l'introduction de compteurs communicants, il s'agit, (question 1.2) de s'interroger sur l'alignement stratégique du projet SI-ACE à la stratégie (les enjeux identifiés à la question 1.1).

Le **dossier 2** vise à évaluer les connaissances des candidats et la mise en application de celles-ci quant au management de projet, à travers l'organisation du projet, les rôles de la MOA/MOE, les risques et la gestion de l'accompagnement du changement. Ainsi, pour la question 2.1, il est demandé aux candidats de rappeler, sous forme synthétique (un tableau: grandes phases / principales étapes / objectifs), à destination de la DSI, Mme Turbo, les grandes étapes générales de gestion d'un projet. Les principaux acteurs ainsi que leurs rôles (MOA/MOE) sont à définir (question 2.2). La question 2.3 a pour objectif que le candidat s'interroge sur la confusion des rôles entre MOA et MOE mais aussi que le candidat identifie et propose les différentes personnes qui auraient dû faire partie de la MOA. La question 2.4 appelle à une réflexion sur les principaux risques inhérents à tous projets SI ainsi que ceux spécifiques au projet SI-ACE. Enfin, un de ces risques, la conduite du changement ainsi que les mesures appropriées et non mises en place, sont à étudier (question 2.5).

Le **dossier 3** vise à évaluer la capacité des candidats à prendre en charge une évolution des besoins de gestion de l'entreprise étudiée. D'une part, pour ce qui concerne l'organisation des données et, d'autre part, pour la gestion du réseau informatique. Il s'agit en particulier de proposer une modélisation des données nécessaires à la gestion des bons de travail pour les interventions des techniciens. Il s'agit également d'explicitier les technologies réseaux mobiles exploitées dans le contexte de ces interventions, lesquelles doivent être sécurisées.

Le **dossier 4** vise à évaluer la capacité des candidats à développer certains composants d'une application informatique : modéliser une structure de données *ad hoc*, construire certaines informations à l'aide du langage de requête SQL, développer une méthode dans un contexte orienté objets. Il s'agit en particulier de mettre en place une solution de gestion de versions avec partage du code source dans un dépôt centralisé. Ce dossier mobilise la notion d'intégration continue des applications. En préambule, les candidats étaient invités à expliciter cette notion en mettant en évidence ses avantages.

## **3. Le traitement du sujet par les candidats**

### **3.1- Commentaires sur le fond**

Le jury note avec satisfaction que toutes les copies traitent des deux premiers dossiers concernant le Management des Systèmes d'Information (MSI), ce qui signifie que l'importance de ces thématiques est prise en compte par les candidats.

Une courte introduction générale au cas, avant de se lancer dans la rédaction des réponses est appréciée et valorisée. Malgré cette recommandation répétée chaque année, seulement 14 copies sur 46 ont pris la peine d'introduire et de contextualiser le sujet. Nous rappelons que cette introduction n'est pas qu'un travail de pure forme mais doit aussi aider le candidat à prendre du recul sur le cas en parvenant à dégager un fil conducteur entre tous les dossiers.

Aussi, le jury souhaite rappeler qu'il est impératif de lire très attentivement les consignes afin de répondre avec exactitude aux questions posées et de bien prendre en compte ce qui est demandé afin de ne rien omettre. Une mauvaise lecture des consignes apparaît de manière récurrente, en particulier lorsqu'une réponse sous forme de tableau synthétique est demandée. Les correcteurs regrettent ainsi avoir eu des diagrammes ou graphiques ou des tableaux sur plusieurs pages en place du tableau synthétique demandé dans la partie MSI (question 1.1 par exemple). Le jury rappelle qu'il ne s'agit pas de réciter une leçon mais bien de répondre précisément aux questions posées. Ainsi, lorsque la question se décline en plusieurs sous questions, le jury attend une réponse précise à chaque sous question (question 2.3 par exemple).

**Dans les deux premiers dossiers**, les interrogations relèvent de deux thématiques principales : l'alignement stratégique du SI et la gestion de projet. Pour ces thématiques, les liens avec les théories sont appréciés lorsque ces théories sont mobilisées à bon escient.

**Dans la première question (1.1)**, il s'agit de présenter, dans un tableau synthétique, les enjeux stratégiques pour l'entreprise de l'introduction des compteurs communicants. Le jury attend une réponse sous forme de tableau, c'est-à-dire structurée et synthétique. Une énumération de plus de 5 ou 6 enjeux montre au jury que le candidat ne maîtrise pas la notion d'enjeux stratégiques. Au niveau d'un concours comme l'agrégation, il est capital que les candidats sachent définir ce qu'est un enjeu stratégique, ne le confonde pas avec des enjeux tactiques, opérationnels, etc. De même, les candidats qui souhaitent pour répondre utiliser des outils stratégiques doivent les maîtriser et les utiliser à bon escient. Les outils tels que SWOT, PESTEL, outils d'analyse stratégique et/ou de diagnostic stratégique n'étaient pas très pertinents pour répondre à cette question. En revanche, mobiliser les stratégies génériques de M. Porter pour identifier la principale stratégie et ses enjeux était attendu. Une stratégie de domination par les coûts était possiblement à mettre en évidence. **Dans la deuxième question (1.2)**, le jury attend une définition précise de l'alignement stratégique, avant d'expliquer si le SI est aligné sur les axes stratégiques de l'entreprise mis en évidence lors de la question 1.1. Le jury regrette que très peu de candidats aient présenté et défini correctement l'alignement stratégique et que les candidats se contentent de "broder" autour du mot "alignement". Un modèle de l'alignement stratégique pouvait venir compléter la question. Ensuite, il s'agit d'argumenter pour savoir si le projet SI-ACE est aligné sur la stratégie.

**Dans le deuxième dossier, et la question (2.1)**, il s'agit de présenter à la DSI, les principales étapes d'un projet SI, de façon synthétique dans un tableau dont les entrées sont suggérées dans la question (Grandes phases, principales étapes, objectifs). Ce

document est censé aider la DSI à gérer et planifier le projet. Il doit être synthétique. La question demande de présenter un tableau, et non un dessin (tel qu'un PERT), ni un diagramme (tel qu'un Gantt), ni autre chose qu'un tableau synthétique. Les grandes phases attendues, pouvaient, par exemple, se résumer à la phase de démarrage (étude préliminaire, identification du besoin, étude de faisabilité, etc.) à la phase de planification (fonctionnalités attendues, cahier des charges fonctionnel), la phase de réalisation, la phase de surveillance et de maîtrise pour finir avec une phase de clôture. **Dans la question 2.2**, il est demandé de rappeler quels sont les deux principaux acteurs d'un projet et leurs rôles respectifs. La MOA et la MOE devaient alors être définies de façon précise en développant leurs rôles et prérogatives respectifs. Même si la grande majorité des candidats ont pour la plupart identifié correctement ces deux acteurs, le jury regrette que les définitions restent souvent très restreintes. **La question 2.3** porte sur l'analyse d'une erreur faite par Mme Turbo, DSI, à savoir qu'elle a donné le rôle de MOA à trois développeurs de son équipe, qui sont très éloignés des besoins et des utilisateurs. La DSI a, à la fois, le rôle de MOA et de MOE, ce qui est à éviter. Les candidats, après avoir analysé cette erreur, étaient invités à être force de proposition, en identifiant les métiers et personnes qui auraient dû faire partie de la MOA. Le jury regrette des réponses non structurées, alors que 3 sous-questions étaient posées pour guider la réflexion. Le jury rappelle qu'une réponse précise à toutes ces sous-questions est nécessaire. **La question 2.4** interroge les risques en général et les risques projet spécifiques au projet SI ACE. En ce qui concerne, les risques en général, le triptyque coût / objectif / délai était le bienvenu, mais ne devait pas être le seul élément à mobiliser. Des risques liés à la taille, au degré d'intégration, à la stabilité de l'équipe projet, aux freins aux changements, etc., devaient être aussi évoqués. **La question 2.5** s'attardait sur la problématique du frein aux changements. Il convenait dans un premier temps d'évaluer l'existant, ce qui était proposé par SODELEC, avec une analyse critique, pour dans un second temps, proposer des solutions adaptées. Le jury regrette que très peu de candidats aient une vision globale des outils de conduite du changement. Très peu de copies proposent une liste exhaustive de mesures, comme la formation, la communication et la documentation, pour aider à la conduite du changement.

## Dossier 3

### Question 3.1

Cette question invite le candidat à présenter un schéma statique des données qui intègre les informations issues d'un nouveau document : le bon de travail d'intervention sur du matériel défectueux. Il s'agit d'une modélisation classique des données dont la sémantique doit être interprétée à partir du contexte et d'une documentation fournie en annexe. Les candidats n'ont pas de consigne particulière concernant le choix du modèle pour une représentation statique des données. La plupart des candidats ont opté pour un schéma relationnel, souvent textuel, plus rarement graphique. Les modèles les plus pertinents mettent clairement en évidence trois domaines : le bon de travail, les équipements concernés, et enfin, les défauts observés. Les entités et les relations entre elles (clés primaires et étrangères) respectent la sémantique du sujet. Le cas suggère la présence de spécialisations concernant les équipements (concentrateur, antenne, platine). Cette spécificité a trop rarement été mise en évidence et sa lisibilité dépendait du modèle utilisé, un modèle visuel tel que le diagramme de classes UML étant le plus adapté en l'occurrence. Beaucoup de candidats ne traitent pas la question. Certaines copies témoignent d'une réelle méconnaissance en matière de structuration des données, elles



présentent des schémas sans formalisme aucun qui sont visiblement laissés à la libre interprétation du jury, lequel considère toujours qu'une modélisation sans référence explicite à un modèle est non avenue.

### **Question 3.2**

La majorité des candidats expose correctement le rôle général des certificats de sécurité. Cependant, le jury note l'absence d'argument sur l'intérêt de l'usage de certificats dans le cas exposé.

### **Question 3.3**

Cette question classique est bien traitée par les candidats. À nouveau, le jury regrette l'absence d'une argumentation sur la désactivation du DHCP.

### **Question 3.4**

Cette question classique est bien traitée par les candidats. Le jury constate un manque de contextualisation des réponses : trop de candidats lient la présence d'une DMZ à celle d'un serveur HTTP, ce qui n'est pourtant pas le cas dans ce contexte.

## **Dossier 4**

### **Question 4.1**

Un nombre important de candidats ne traitent pas la question. La plupart des autres candidats limitent l'intégration continue au seul rôle de la gestion de versions. Ainsi, l'automatisation des tâches (compilation, tests unitaires et fonctionnels, validation produit, tests de performances, etc.) est trop rarement évoquée.

### **Question 4.2**

Il s'agit d'appliquer les règles de passage standard d'un modèle conceptuel en schéma relationnel, dont le formalisme est laissé au choix du candidat. Il semble qu'un schéma textuel soit ici le plus approprié. Le jury constate que les candidats, ayant choisi un schéma relationnel graphique, ont mélangé les niveaux conceptuels et relationnels.

### **Question 4.3**

Le langage SQL doit être connu des candidats. À terme (dès la session prochaine), le lexique SQL ne sera plus autorisé. Les correcteurs remarquent que la première requête est bien traitée (projection, jointure et restriction) ; que pour la deuxième requête, des candidats confondent les opérateurs Sum et Count, d'autres ignorent les règles d'usage du Group by, que pour la troisième requête plus ambitieuse, trop peu de candidats exploitent la capacité de décomposer une requête complexe en sous-requêtes.

### **Question 4.4**

La moitié des candidats ne traitent pas la question. Il s'agit d'une méthode pourtant classique exploitant des parcours de collection. Les correcteurs constatent un manque de

rigueur dans l'écriture du code, notamment la cohérence entre la signature et le bloc de code. Le jury déplore également un défaut de connaissance des concepts fondamentaux de la programmation orientée objet, notamment la visibilité des propriétés et méthodes.

### **3.2- Commentaires sur la forme**

Le jury attire l'attention des candidats sur l'importance de la forme. Le style, la qualité de la rédaction et une attention soutenue doivent être portés à l'orthographe et à la syntaxe. Le jury se réserve la possibilité de diminuer la note à ce titre. Il est inadmissible de proposer des copies remplies de fautes d'orthographe. De même, un effort dans le style doit être fait. Une relecture complète et attentive de la copie est nécessaire pour éviter les oublis et les erreurs. Il faut donc penser à prévoir un temps pour ce travail. Même si le niveau d'expression est globalement convenable, le jury veille tout particulièrement à porter son attention sur ces compétences. Il est également recommandé d'éviter une ponctuation trop expressive (points de suspension ou d'exclamation répétitifs).

Le candidat ou la candidate doit également éviter les ratures, soigner sa graphie de manière à être parfaitement lisible. Les copies peu lisibles en raison d'une graphie exécrationnelle en pâtissent. La signification des sigles et acronymes doit être précisée.

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

### **4. Conseils aux candidats**

L'épreuve d'étude de cas de système d'information a pour objectif de permettre aux candidats de montrer qu'ils sont capables de mobiliser leurs connaissances en réponse à des problématiques de système d'information tout en prenant en considération les particularités du contexte.

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

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

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

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

Il convient de tenir compte des évolutions majeures du domaine.

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

Le jury tient à attirer l'attention des candidats sur l'importance qu'ont les épreuves de management et d'économie ou de droit pour l'accessibilité et la réussite au concours. Un effort de maîtrise des concepts dans ces disciplines est donc un élément incontournable de réussite. De plus, la maîtrise de ces fondamentaux ne peut qu'améliorer la connaissance et l'ouverture d'esprit des candidats par rapport aux enjeux et défis des systèmes d'information dans le monde contemporain.

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

### OPTION E : PRODUCTION DE SERVICES (TOURISME, HOTELLERIE, RESTAURATION)

Sujet : THR Partners

#### 1. Les résultats de la session 2018

<b>Nombre de copies : 27</b>	
<b>Distribution des notes</b>	
Moyenne	4.90
Note la plus élevée	12.38
Note la plus basse	1.55
Écart-type	2.28
<b>Répartition des notes en effectifs</b>	
Inférieures à 5	16
Comprises entre 5 et moins de 10	10
Comprises entre 10 et moins de 14	1
Égales ou supérieures à 14	0

#### 2. Le sujet

##### 2.1- Présentation du sujet

Le sujet de l'épreuve 2018 portait sur les domaines du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration

##### 2.2- Analyse du sujet

Les correcteurs présentent ci-dessous des éléments attendus, de façon non exhaustive.

#### Dossier 1 : Quel statut et caractéristiques pour l'offre touristique collaborative ?

1.1 Quelles sont les parties prenantes du secteur THR collaboratif et comment les fédérer ?

1.1.1 En utilisant un modèle de classification des parties prenantes, proposez une représentation des parties prenantes d'une entreprise appartenant au secteur THR collaboratif. Les parties prenantes constituent l'ensemble des acteurs influençant et/ou influencés par l'activité d'une organisation.

Une classification des parties prenantes peut se décliner comme suit :

Sphère de production :

Les employés ;

Les syndicats professionnels salariés et professionnels (ex : UMIH) ;  
 Les sous-traitants et fournisseurs (Ex : Davigel) ;

Sphère économique :

Clients ;  
 Créanciers résiduels ;  
 Financeurs ;

Sphère sociale

Système culturel (rites de consommation des prestations et valeurs attribuées aux produits);

Acceptation collective des technologies utilisées et des produits réalisés ;

Sphère technique

Accessibilité de la technologie par les utilisateurs, les producteurs et les fournisseurs.

1.1.2 Pourquoi une fédération d'adhésion des parties prenantes à un projet ou à un nouveau produit collaboratif est-elle nécessaire ?

La projection du principe darwinien de l'évolution sur les organismes sociaux, telle que Jacquemin l'a faite, présuppose que la pérennité de toute organisation est conditionnée par son aptitude à s'adapter à son environnement. La fédération d'adhésion des parties prenantes est à l'origine d'un but commun, partagé par les acteurs au détriment de leurs motivations propres. L'adéquation du bien commun et du projet ou du produit collaboratif est donc une maxime cardinale à laquelle les porteurs ne peuvent que se soumettre.

1.1.3 Précisez les conditions d'obtention et de pérennisation de l'adhésion d'une partie prenante.

L'adhésion d'une partie prenante à un projet peut s'obtenir par deux moyens. Le premier est la coercition, le second la conviction. Dans le domaine THR, seul celui-ci prévaut. Convaincre suppose amener la partie prenante à considérer que l'objectif général poursuivi est un moyen pour atteindre ses objectifs personnels. Pour y parvenir, il convient d'analyser des strates d'objectifs propres et de proposer leur réunion au sein d'objectifs globaux. Par exemple, un objectif propre peut être la volonté de respecter l'environnement et l'objectif global induit le locavorisme ou bien le tourisme durable. Au cours de leur vie, les acteurs connaissent une évolution de leurs objectifs propres. La pérennité de leur adhésion à l'objectif global ne peut être obtenue que si ce dernier fait aussi l'objet d'une dynamique.

1.2 Quels sens donner à la production collaborative ?

1.2.1 Précisez les valeurs que le producteur collaboratif souhaite privilégier dans son action.

La valeur constitue un élément inscrit au panthéon de chaque culture qui contraint les individus à son respect. Ainsi le caviar est-il un produit obligé pour les restaurants de luxe, un voyage à Tahiti est souvent inscrit sur une *to do list*.

Dans le cadre d'une production collaborative, des valeurs religieuses (protection et respect du prochain) économiques (partage équitable de la richesse créée), sociales (respect des

producteurs), culturelles et idéologiques sont susceptibles d'être recherchées.

1.2.2 Dans le cas du secteur THR collaboratif, le client est-il, selon vous, en mesure d'imposer au producteur les valeurs qu'il recherche lors de la consommation d'un produit ?

Imposer des valeurs à un producteur suppose, de la part du client, l'exercice d'un pouvoir. Tout pouvoir se caractérise par l'adoption d'une attitude d'un acteur A sous l'influence d'un acteur B, attitude qui n'aurait pas été adoptée en l'absence de l'acteur B.

Le mode d'exercice du pouvoir peut s'inscrire selon deux modalités : la dissuasion et la persuasion. Dans l'hypothèse où les valeurs du client ne sont pas prises en considération, celui-ci ne peut que ramener la relation avec le producteur collaboratif à une transaction de marché où le prix est érigé en valeur cardinale. ou l'inciter à ne pas renouveler son expérience client.

Les réseaux sociaux, les techniques de l'information et de la communication, tel que Tripadvisor, renforcent les pressions susceptibles d'être exercées à l'encontre des producteurs.

1.3 Quelles sont les caractéristiques du processus de production d'une offre collaborative ?

1.3.1 Standardisation et différenciation caractérisent ces offres collaboratives. Précisez-en les modalités.

Standardisation et différenciation sont les deux modalités stratégiques majeures présentées par Porter. La standardisation se caractérise par une offre unique quelle que soit la demande formulée. La différenciation s'illustre par une adaptation du processus de production ou du produit aux attentes formulées.

Dans le cas particulier de l'offre collaborative, on constate une standardisation des modalités de commercialisation (utilisation d'un site internet unique, harmonisation des photos ...) associée à une différenciation de la production, nécessairement unique, du fait de la qualité du producteur collaboratif.

1.3.2 Justifiez, en prenant appui sur un exemple, l'importance des phases standardisées de production.

Les phases de standardisation sont appliquées aux fonctions satellites à la production (ou fonctions de soutien chez Porter) Les raisons essentielles résident dans le manque de connaissances du producteur qui trouve, dans un tiers, l'aide partielle ou totale pour soutenir et commercialiser sa production. Cette solution est préférable à celle qui aurait consisté, de la part du producteur, à acquérir les connaissances et compétences nécessaires. Par exemple Wizeat/Eatwith donne des conseils aux hôtes.

1.4 À quelles conditions, l'usage des réseaux se révèle-t-il approprié pour le développement des activités du secteur THR collaboratif ?

1.4.1 Présentez les déterminants économiques, sociologiques et technologiques de l'usage des réseaux pour le secteur THR collaboratif.

Les réseaux et leurs usages doivent être économiquement accessibles par la clientèle potentielle. Cela induit des prix d'acquisition des appareils, d'accès aux réseaux et d'usage des applications acceptés par les utilisateurs.

L'usage des technologies doit être jugé socialement admissible et être institué au rang de rites voire de valeurs, comme c'est le cas de Facebook, par exemple. D'autres peuvent être rejetées comme c'est le cas du « day using ».

La technologie doit être, d'un point de vue matériel, accessible. De même, les appareils et applications sont disponibles.

1.4.2 Précisez les avantages et limites de la transposition de l'expérience client en critères quantifiables.

L'avantage de la transposition de l'expérience client en critères quantifiables est de permettre une évaluation objective de l'expérience afin de rendre celle-ci communicable et compréhensible. Cependant, cette évolution est à l'origine d'une restriction de l'expérience, de caractères a priori infinis à un ensemble de critères a priori limités. De fait cette formalisation n'est plus conforme à la réalité.

## **2.1 La rentabilité et l'impact économique du secteur THR collaboratif**

2.1.1 Caractériser la rentabilité de l'entreprise depuis sa création.

En 2016, l'Excédent Brut d'Exploitation devient positif. La rentabilité globale n'est pas encore atteinte. Compte tenu des différentes règles fiscales, on peut se demander si Air BnB peut ou souhaite l'être. Cette réflexion est à mettre en perspective avec la situation des GAFAs qui fait l'objet de critiques

2.1.2 Expliquez comment est constitué le chiffre d'affaires de l'entreprise AirBnB.

Le chiffre d'affaires d'AirBnB est constitué par les commissions obtenues sur le montant des locations ainsi que par la vente des services auprès des hôtes. Dans le cadre de la location, AirBnB ne maîtrise pas le prix de la prestation. La perception de la commission est alors subordonnée à la corrélation de deux valeurs : celle que le propriétaire a de son bien et celle que le client potentiel lui affecte.

2.1.3 Expliquez et discutez la présentation de l'impact économique de la communauté AirBnB en France en 2016.

AirBnB légitime sa présence par les conséquences de son activité sur l'économie française et non par les caractéristiques de cette activité. Cette légitimité se construit à la faveur d'estimations comme les dépenses, les gains ou le coefficient multiplicateur sans base véritablement légitime. Cette dynamique n'a pour seul dessein que de rassembler des intérêts personnels ou corporatistes pour soutenir le développement d'AirBnB et contrer les éventuelles oppositions des professionnels de l'hôtellerie.

2.1.4 Que peut-on plus globalement en conclure quant aux apports du secteur THR à l'économie ?

Dans un cadre général, le secteur THR joue un rôle d'intégrateur social important. Le spectre des emplois directs permet de recourir à des compétences hétérogènes. Toute personne, quelle que soient ses compétences, peut trouver une insertion dans le secteur THR. Cette dynamique supporte le tourisme expérientiel, créatif, durable et est de nature à permettre, notamment, l'émancipation féminine et une cohésion territoriale.

## 2.2 Quelle place conférer à l'action publique ?

2.2.1 En une vingtaine de lignes, précisez l'influence que la puissance publique peut avoir sur le développement ou la contraction de ce secteur d'activité.

Plan possible :

Définition de la puissance publique  
Définition de l'influence

Problématique L'Etat est-il un élément positif du développement du secteur THR ?

1. Le rôle de l'Etat  
Protecteur de ses intérêts  
Protecteur des intérêts des concitoyens.

2- L'action de l'Etat  
Stimulateur d'activités  
Régulateur d'activités

Conclusion

2.2.2 Quelle peut être la nature des messages susceptibles d'être envoyés par les acteurs du secteur THR collaboratif pour susciter l'intérêt de la puissance publique ?

L'intérêt de la puissance publique peut être suscité par la prise en compte de l'une ou de plusieurs de ses préoccupations.

D'une manière générale, la création d'une richesse profite à la puissance publique qui en perçoit les fruits à travers des taxes, des impôts ou bien encore la diminution des aides sociales à verser.

Selon la dimension du tourisme durable, les acteurs du secteur THR sont en mesure de soutenir des préoccupations d'ordre économique, social et écologique.

Selon la dimension du tourisme créatif, il est possible de soutenir des préoccupations d'ordre culturel, éducatif, identitaire, sociologique.

## 3.1 L'émergence d'un secteur THR collaboratif génère-t-elle la création d'une nouvelle clientèle ?

3.1.1 Précisez les raisons pour lesquelles une nouvelle clientèle serait susceptible d'apparaître avec le développement d'activités collaboratives.



A l'entité client que Porter met en évidence dans son principe des cinq forces, la stratégie de l'océan bleu ajoute celle des non clients qui caractérise des non consommateurs devant leur essence à une absence de ressources, de connaissances, d'aptitude ou à des principes idéologiques.

Ainsi les activités collaboratives sont en mesure de combler des besoins ou des désirs qui n'étaient pas satisfaits par une activité classique. De fait, des non clients deviennent des clients en s'inscrivant dans des rites ou en respectant de nouvelles valeurs.

### 3.1.2 Quelles informations peut-on en déduire sur leur vision de la clientèle ?

D'une manière générale, les acteurs classiques de l'industrie THR considèrent que la clientèle doit s'adapter à leurs productions et se soumettre à leur vision de la qualité des prestations. Cette imposition d'une production peut être la traduction d'une absence de flexibilité de l'organisation ou de ses créanciers résiduels.

### 3.2 Sur une aire système considérée, à quelles conditions le secteur THR collaboratif peut-il être le support d'un développement durable local ?

#### 3.2.1 En termes sociaux, en quoi l'économie collaborative peut-elle être un facteur de cohésion sociale ?

Chaque individu est mû par l'atteinte d'objectifs et alloue des moyens pour le faire. C'est en ce sens que l'on peut affirmer qu'il est rationnel. La collaboration entre individus est le fruit de deux moyens. Le premier est celui de la coercition. La peur oriente l'action tant qu'elle existe. Le second est lié à la communion partielle ou totale de l'objectif commun et des objectifs particuliers. Dans le cadre de l'économie collaborative, chacun inscrit l'objectif commun comme l'une de ses priorités et agit pour l'atteindre, sachant que par cette réalisation est perçue une augmentation de la probabilité de la réussite individuelle.

Le système local devient alors un objectif opposable aux conduites individualistes et opportunistes

Il convient de noter que le champ des préoccupations n'a pas un périmètre fixe. Il peut s'agir de dimensions personnelles auxquelles l'on peut en ajouter d'autres comme un territoire, une culture, un groupe de personnes, ... .

#### 3.2.2 En considérant la dimension économique, quelles sont les influences potentielles sur les activités locales ?

Développement économique direct

Développement économique indirect par la croissance des activités de soutien

Développement économique local qui limite les migrations et les déficits en ressources d'autres zones géographiques.

Développement d'aires systèmes (Porter/Koenig) qui associent système éducatif et système économique.

Abandon d'activités économiquement moins rentables / reconversions économiques

Transfert / oubli de compétences

3.2.3 D'un point de vue environnemental, quelles peuvent être les conséquences d'activités touristiques collaboratives ?

- Altération de l'environnement (manuel anti-tourisme)
- Protection de l'environnement / valorisation du patrimoine matériel associée par exemple à l'obtention d'un label.
- Substitution acteurs publics / entités privés collaboratives pour assurer une mission de service public de protection, et valorisation de l'environnement. Cette dynamique modifie le schéma classique où les citoyens se placent sous l'égide de l'acteur public pour devenir des acteurs actifs du développement de leur environnement.

3.3 L'apparition d'un processus innovateur est-il de nature à entraîner des adaptations stratégiques ou tactiques pour les acteurs classiques du secteur THR ?

3.3.1 En termes de production, précisez les évolutions possibles ainsi que les freins d'origine exogène et endogène susceptibles d'apparaître.

Est perceptible l'inversion de la chaîne de valeur de la production pour partir des attentes du client et élaborer des prestations adaptées. Le client devient alors, pour partie, producteur de ce qu'il consomme.

Freins exogènes : les clients et l'environnement doivent accepter la disruption engagée d'un point de vue technique, culturel et économique.

Freins endogènes : Cette dynamique est assimilable à l'introduction d'une nouvelle technologie (Zelany) Dès la lors les acteurs internes doivent accepter les perturbations induites, les modifications des règles en termes de pouvoirs, de compétences et accepter les conséquences sociales et économiques qui sont induites.

3.3.2 Quelles conséquences peut-on anticiper de l'émergence du secteur THR collaboratif quant à la qualité de service des acteurs traditionnels ?

Le transfert d'une clientèle d'acteurs classiques vers des acteurs collaboratifs atteste d'une qualité insatisfaisante des prestations proposées. Cette vision de la qualité doit être perçue à travers la définition que l'ISO en fait. Il convient d'apprécier un lien de corrélation entre le capital cognitif d'un individu et ses attentes en termes de qualité.

3.3.3 Quels critères de classification aujourd'hui inexistants pourraient illustrer la qualité de service dans le secteur THR collaboratif ?

Définition de normes de qualités mettant en l'évidence l'apport des établissements collaboratifs à l'économie locale, à l'insertion sociale, aux systèmes éducatifs ou de formation, à la correction de déséquilibres sociaux, .....

3.3.4 Dans l'hypothèse où les acteurs classiques refuseraient d'adapter leurs business models pour intégrer ce processus innovateur, quelles stratégies pourraient-ils mettre en œuvre ?

- Stratégie de dissuasion / persuasion pour amener les nouveaux entrants

- à sortir du marché en appelant, notamment, une intervention de l'État (Porter, Joffre-Koenig/ Martinet, Thietart)
- Stratégie de différenciation
- Développement de partenariat avec des acteurs collaboratifs ne relevant pas du même secteur (Ex Symbiose) (Alliances complémentaires chez Dussauge et Garette)

3.3.5 En prenant appui sur le cadre conceptuel du cycle de Greiner ou les travaux de Chandler, précisez dans quelles mesures le développement d'une entreprise classique du secteur THR peut s'inscrire dans une perspective déterministe ?

Selon les néo évolutionnistes, l'entreprise s'inscrit dans un cycle de vie qui part d'une apparition sur le marché pour se conclure par une disparition. L'entropie organisationnelle croissante tend vers une transformation de l'organisation en un système fermé qui ne réalise plus qu'une production adaptée à ses contraintes internes et de moins en moins à aux attentes des consommateurs. Cette dynamique connaît un renforcement à partir de l'arrivée de créanciers résiduels qui introduisent des pratiques de gestion normées ce qui minimisent les différences entre les organisations. (Hatch, Greiner, Chandler Modèle H).

Il convient de considérer que toute entité porte en elle-même les circonstances de sa disparition, notamment perceptibles à travers son ADN.

### **3. Le traitement du sujet par les candidats**

#### **3.1- Commentaires sur le fond**

Les membres du jury rappellent que les remarques et pensées formulées par les candidats doivent être portées par des références académiques et/ou des exemples pertinents. Les avis à caractère général et soutenus par la seule intuition ne peuvent en aucun cas être soutenable.

#### **3.2- Commentaires sur la forme**

D'un point de vue formel, les membres du jury attendaient, pour chaque question, que les principes suivants conduisent la réflexion des candidats.

Définition des termes

Problématique

Réponse construite

Auteur / Référence théorique /Exemple

Une bonification est susceptible d'être accordée pour le respect des règles relatives à la langue française et à l'orthographe

Les membres du jury soulignent l'importance du soin qui doit être apporté à l'écriture. Une copie est rédigée pour être lue non pour être déchiffrée.

### **4. Conseils aux candidats**

Les domaines académiques à maîtriser sont précisés dans le programme de l'agrégation externe d'économie et gestion. De plus, il convient que les candidats s'obligent à connaître l'actualité du domaine Tourisme Hôtellerie Restauration, en lisant des revues professionnelles tel que L'écho du tourisme, Tour hebdo, Touriscopie, Les Cahiers Espace, l'Hôtellerie- restauration. Cette liste est non exhaustive.

**ÉPREUVES ORALES D'ADMISSION**

## LECON PORTANT SUR LE MANAGEMENT

### 1. Les résultats de la session 2018

<b>Nombre de candidats auditionnés :</b>	<b>188</b>	
<b>Distribution des notes</b>		
Moyenne	5,90	
Note la plus élevée	18	
Note la plus basse	0,5	
Écart-type	4,32	
<b>Répartition des notes en effectif</b>		
Inférieures à 5	92	48,94%
Comprises entre 5 et moins de 10	60	31,91%
Comprises entre 10 et moins de 14	20	10,64%
Égales ou supérieures à 14	16	8,51%

Comparaison avec les années précédentes :

	<b>2017</b>		<b>2016</b>	
<b>Nombre de candidats auditionnés :</b>	<b>200</b>		216	
<b>Distribution des notes</b>				
Moyenne	4,96		5,46	
Note la plus élevée	18		19	
Note la plus basse	0,5		0,5	
Écart-type	3,98		3,64	
<b>Répartition des notes en effectif</b>				
Inférieures à 5	115	57,50%	94	43,52%
Comprises entre 5 et moins de 10	59	29,50%	92	42,59%
Comprises entre 10 et moins de 14	18	9,00%	23	10,65%
Égales ou supérieures à 14	8	4,00%	7	3,24%

Le nombre d'agrégatifs, ayant participé aux épreuves orales du concours de l'agrégation externe d'économie et gestion a, pour ce qui concerne la leçon portant sur le management, baissé en 2018 au regard des années précédentes (soit - 6% par rapport à 2017 contre - 12,96% pour 2016). En revanche, nous constatons une augmentation de la moyenne de + 0,94 point par rapport à 2017 contre + 0,44 point pour 2016. L'écart-type est plus élevé qu'en 2017 et 2016 (4,32 contre 3,98 pour 2017 et 3,64 pour 2016) ce qui confirme la tendance observée en 2017 à savoir une plus forte dispersion des notes.

Le pourcentage de candidats s'étant vus attribuer une note inférieure à 5 est en baisse (- 8,56 points) par rapport à 2017, il reste cependant supérieur à celui de 2016 (+ 5,42 points). Si le jury a octroyé plus de notes entre 5 et 10 par rapport à 2017 (+ 2,41 points), elles furent moins nombreuses qu'en 2016 (- 10,68 points). Le pourcentage des candidats

ayant eu une note comprise entre 10 et moins de 15 augmente + 1,64 points par rapport à 2017 (resp. reste globalement à l'identique par rapport à 2016). Une tendance similaire est observée pour les notes supérieures à 14 : + 4,51 points par rapport à 2017 et + 5,27 par rapport à 2016.

Un élément d'explication de ces évolutions peut résider dans le choix qu'a fait la commission management de faire légèrement évoluer les sujets, permettant aux candidats plus réfléchis de mieux s'exprimer. La lecture rigoureuse des rapports d'admission des années précédentes ainsi qu'une écoute plus soutenue des conseils prodigués consécutivement à la prononciation des résultats d'admission, ont aussi pu jouer leur rôle.

## **2. Les sujets**

### **2.1- Présentation des sujets**

Les sujets suivants ont été proposés pour cette session 2018 :

- Communautés et entreprise,
- L'entrepreneuriat durable,
- La grande entreprise est-elle capable de se renouveler ?
- Le courage en entreprise,
- L'échec en gestion,
- Dénaturer la PME ?
- Urgence et performance des organisations,
- Emotions et organisations,
- Collaboration et décision,
- Le management de crise, un management ordinaire ?
- Agilité et intelligence artificielle.

Comme les années précédentes, les sujets proposés se caractérisent par :

- leur diversité et l'étendue des champs couverts,
- leur potentiel de problématisation : la formulation proposée pour chacun des sujets permet la mise en tension, la détermination d'enjeux et de problèmes managériaux,
- le travail qu'ils imposent sur la définition des termes et plus particulièrement leur articulation.

Aucun document n'est annexé au sujet.

### **2.2- Analyse des sujets**

Onze sujets ayant des structures de questionnement différentes, ont été proposés aux candidats :

- Quatre sujets convoquant la conjonction de coordination ET, nécessitant, de la part de ces derniers, une étude des interactions réciproques entre les deux concepts proposés. Par exemple : dans le cadre du sujet « Communautés et entreprise », le(a) candidat(e) aurait pu se poser les questions suivantes :

l'entreprise forme-t-elle une ou plusieurs communauté(s) ? Quelles sont les actions possibles et probables des communautés sur l'entreprise ?

- Quatre sujets utilisant un élément de ponctuation particulier : le point d'interrogation. L'objectif était ici d'amener les candidats à se questionner sur la signification, la contextualisation et/ou les implications mêmes d'une question. Par exemple : Les PME ont-elles des caractéristiques qui leur sont spécifiques ? Si oui, lesquelles, si non pourquoi ? Existe-t-il des contextes où les entreprises de petite taille ne sont plus conformes à la forme PME ?

- Trois sujets ayant pour vocation d'amener les candidats à, soit étudier un thème managérial, soit transposer un concept au champ managérial ou lié à la gestion. Le choix de notions non spécifiques au champ du management (exemple : courage, échec, etc.) vise à conduire les candidats à réaliser un véritable travail d'analyse et à utiliser les notions de management en vue d'une démonstration rigoureuse. Les candidats se devaient de circonscrire le thème, d'examiner les tenants et aboutissants, de proposer des axes d'étude pertinents et originaux. Par exemple : L'entrepreneuriat durable aurait pu être examiné en considérant :

- l'entrepreneuriat dans le développement durable. Dans ce cadre, les candidats auraient pu s'interroger sur l'opportunité entrepreneuriale que pourrait constituer le développement durable ou l'antagonisme entre l'entrepreneuriat qui induit la saisie d'opportunités (action brève) et le concept de durabilité. Ces deux actions sont-elles conciliables ? Si oui, à quelles conditions ?
- l'entrepreneuriat comme l'action d'entreprendre durablement, c'est-à-dire dans le temps. Dans ce cadre, les candidats auraient pu orchestrer une réflexion autour :
  - des structures favorisant l'entrepreneuriat : quelles sont-elles ? Doivent-elles ou peuvent-elles évoluer ? Comment conserver l'entrepreneuriat dans la grande entreprise ? etc.
  - les dynasties d'entrepreneurs : quelles sont les caractéristiques de ce type d'entrepreneurs ? Sont-elles transmissibles ? Faut-il être héritier ou dauphin pour entreprendre ? etc.
  - les institutions pour entreprendre : sont-elles nécessaires à l'entrepreneuriat ? Le crowdfunding (financement participatif) peut-il garantir et favoriser un entrepreneuriat durable ?

Ces types de sujets ont été conçus dans le but d'amener les candidats à l'élaboration d'une réflexion illustrée par des exemples potentiellement nombreux et nourris par l'actualité.

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

- académique c'est-à-dire fondée sur la maîtrise des concepts, des connaissances théoriques, ainsi que sur la capacité à problématiser ou construire une réflexion et à illustrer ses propos. Les enjeux sont donc similaires à ceux qui ont été rappelés dans ce rapport de jury en ce qui concerne l'épreuve écrite de dissertation. Le jury a accueilli favorablement les efforts d'analyse et d'argumentation des candidats, leur



capacité à mobiliser et expliquer les théories et concepts convoqués ainsi que la diversité et la maîtrise des illustrations étayant les développements.

- didactique et pédagogique : les capacités évaluées sont différentes et permettent de tester l'aptitude des candidats à enseigner. Le sujet est donc accompagné d'un niveau de transposition (à savoir faire passer dans un autre domaine), imposé aux candidats : référentiel de UE7 Management du DCG, ou programme de management des entreprises dans les sections de technicien supérieur relevant du secteur tertiaire (pour les STS non encore rénovées), ou programme de management des organisations en cycle terminal STMG. Les concepts proposés peuvent faire partie intégrante des programmes et référentiels (exemple : décision, performance, organisation, etc.) ou doivent être envisagés comme des éléments de prolongement (exemple : la communauté de pratiques en tant qu'expérience concrète d'optimisation des ressources technologiques dans le programme de STS, l'urgence comme une non finalité des organisations publiques dans le programme de cycle terminal, etc.).

Depuis la session 2017, l'épreuve dure une heure, répartie comme suit :

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

### **3. Le traitement des sujets par les candidats**

#### **3.1- Commentaires sur le fond**

##### **État de l'art**

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

Les sujets proposés exigent un travail de définition des concepts, de contextualisation : quel est l'intérêt du sujet ? Quelle est son actualité ? En quoi y a-t-il un enjeu à y répondre, voire y répondre aujourd'hui ? Nous retrouvons les éléments évoqués dans le rapport d'admissibilité et liés à l'exercice de la dissertation, à savoir : la mise en tension, la problématisation et l'effort de structuration, etc.

Comme à l'écrit, le jury invite les candidats à accorder une attention toute particulière à l'accroche de leur leçon. Une accroche dite « de qualité » se doit de concilier :

- l'actualité du propos et une bonne adéquation au sujet,

- la prise en compte d'au moins un des concepts du sujet ou la mise en évidence de l'articulation du sujet proposé avec l'illustration retenue.

Généralement, les candidats ont opté pour une accroche par l'exemple qui n'a pas toujours été des plus judicieuses. Pour éviter cet écueil, nous leur conseillons de construire une banque d'exemples actuels, divers, pertinents et précis à partir de revues managériales dont le jury recommande la lecture régulière.

Ensuite, les candidats se sont attachés, cette année, à mieux définir les termes dans le langage usuel. En revanche, la transposition de ces derniers au champ managérial a été plus délicate, les conduisant parfois sur des pistes risquées. Par exemple, définir la « décision » par l'engagement empêche le(a) candidat(e) d'appréhender l'alternative relevant du choix induit par la décision. De la même manière, appréhender la « collaboration » par le partage des ressources ou la conjonction des intérêts des parties prenantes amène à la confusion entre coopération, collaboration, coopération, etc. Si le fait de bien définir les concepts est une étape clé de l'argumentaire, les circonscrire au cadre managérial est nécessaire. Par exemple considérer l'échec comme le simple fait de ne pas réussir ne permet pas de délimiter le champ de l'échec puisque les conditions de réussite ne sont pas explicitées. Bien souvent, les candidats se sont heurtés à ces difficultés.

L'intérêt du sujet se cantonne dans 90% des cas à une référence à la turbulence et à l'instabilité de l'environnement. Certaines références théoriques (chrono-compétition, hyper-compétitivité) ont été proposées de manière trop systématique. En revanche, rares furent les références aux pratiques actuelles, aux dispositions réglementaires et législatives et aux évolutions réelles de l'environnement. Le management induit la prise en compte du contexte, l'observation de l'environnement, l'étude des pratiques à l'instar des grands auteurs tels que Taylor, Sloan, Drucker, etc. et non une récitation logomachique des grands auteurs. L'érudition théorique ne constitue pas la finalité du sujet ; elle n'a d'intérêt que mise au service du sujet.

La recherche d'une tension entre les notions proposées, première étape de la problématisation, est fondamentale. Ainsi, concernant le sujet sur le management de crise, les candidats auraient pu mettre en évidence le caractère exceptionnel du management de crise par opposition à un management ordinaire qualifiant plutôt le quotidien ; cela les aurait amenés à concevoir le management de crise tel un management non ordinaire.

Dans un certain nombre de leçons portant sur le management, le jury a constaté une amélioration de la qualité des introductions. En revanche, des difficultés chroniques surviennent dès lors qu'il s'agit de problématiser le sujet proposé. Comme à l'écrit, les candidats se sont essayés à traiter les sujets, soit :

- en introduisant une tierce notion (création de valeur, gouvernance, structure, etc.). Par exemple, s'interroger sur les capacités de la décision collaborative à créer de la valeur ne peut que conduire le(a) candidat(e) au mieux à traiter partiellement le sujet voire à se décentrer de ce dernier,
- en choisissant une problématique trop vague et/ou trop proche de l'intitulé (quelle est la place du courage en entreprise ?). Ce type de problématique ne leur a pas permis de construire deux parties qui auraient dû découler de la problématique générale,
- en détournant le traitement du sujet vers un concept périphérique pour lequel le

candidat pourrait avoir dans sa malle des informations. Par exemple : traiter dans toute la leçon de l'intelligence émotionnelle (à savoir l'ensemble des facultés essentielles à la maîtrise de soi et des relations aux autres faisant de l'étude des émotions, des relations interpersonnelles et de leur maîtrise un atout de réussite sociale et professionnelle) à la place « des émotions » (à savoir un épisode dans le temps impliquant un changement visible) pourrait amener le candidat à traiter d'un autre sujet que celui envisagé par le(la) concepteur(trice).

Les titres retenus sont trop souvent maladroits, peu synthétiques voire sans grand intérêt tant ils détournent les membres du jury des idées clés des candidats. Or des titres bien élaborés permettent d'éclairer les propos voire de présenter le fil conducteur de la pensée. Les candidats auraient donc intérêt à développer une certaine capacité de concision, à apporter une attention particulière au choix des termes mobilisés pour mieux mettre en lumière leurs idées.

Cette année, nous avons pu constater qu'un certain nombre de prestations faisaient preuve d'une réelle qualité introductive, qualité qui ne se retrouve malheureusement que trop rarement dans le développement. Les bonnes présentations ont généralement consacré une dizaine de minutes à cette phase d'introduction.

Le jury encourage vivement les candidat(e)s à saisir l'opportunité des épreuves de management pour se livrer à un exercice de pensée. Cet exercice requiert rigueur intellectuelle, maîtrise du vocabulaire, maîtrise des rapports logiques entre les concepts convoqués, un cheminement de la pensée qui permet de partir d'une proposition pour en déduire une autre (rapports logiques de déduction, d'inférence, rapports causes/conséquences...). Le jury rappelle que la dimension académique reste fondamentale lors de l'épreuve d'admission. Le fait que l'épreuve comprenne une dimension didactique et pédagogique ne signifie en rien que les exigences scientifiques soient plus faibles. Toutefois, comme à l'admissibilité, maîtrise scientifique ne signifie pas exposé de connaissances déconnectées du sujet et sans lien avec une problématique.

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

- réalisé des présentations dénuées de toutes références théoriques. Le jury leur rappelle la nécessité de les convoquer, développer et articuler dans le cadre proposé,
- étayé leur exposé de références théoriques dont l'utilisation s'apparentait parfois à un « zapping de concepts » et un simple « lâcher de noms » d'auteurs procurant un caractère superficiel à la réflexion. Or, comme dans le cas de la dissertation, le problème d'exploitation des auteurs et théories peut trouver son fondement dans un problème de traduction du propos théorique en termes fonctionnels, simples et didactiques, témoignant, de la part du candidat, d'une compréhension claire voire intime de que la théorie entend éclairer. Le jury invite donc les candidats à opter pour une connaissance plus approfondie des champs du programme,
- choisi de convoquer uniquement des auteurs classiques, démarche louable qui perd toutefois de son intérêt lorsque le choix de ces derniers n'était pas judicieux ! Nous rappelons aux candidats la nécessité de maîtriser également les courants dits plus modernes du management, courants plus en accord avec les réalités observées !

Globalement la maîtrise des concepts, théories et courants de pensée par les candidats est très imparfaite. Seuls quelques rares agrégatifs se sont démarqués par une capacité à convoquer des auteurs et théories divers et variés, à les utiliser à bon escient et à comprendre leurs propos et leurs conclusions.

Le jury déplore aussi les carences en culture managériale. Les illustrations proposées pourraient être qualifiées de :

- classiques. Les mêmes exemples ont été utilisés quel que soit le thème,
- inappropriés. Exemple : Renault lorsque le sujet porte sur les PME,
- appauvries. La mise en valeur de certaines leçons n'a été réalisée que par deux ou trois exemples.

Le jury a valorisé les efforts d'illustration des candidats tant dans le nombre, la qualité, la pertinence que dans la forme. Comme dans le cas de l'accroche, nous recommandons aux candidats, notamment par une lecture quotidienne de la presse, de se construire une banque d'exemples actuels, divers et variés pouvant être mobilisés et articulés dans une multitude de situations. L'enseignement du management nécessite la maîtrise et l'actualisation des illustrations.

Quasiment toutes les prestations comprenaient une conclusion. Malheureusement, la partie « résumé » de cette conclusion a rarement fait montre d'un réel esprit de synthèse ni pris la peine de reprendre la problématique en tentant d'expliquer comment le candidat avait essayé d'y répondre. Le jury a évidemment accueilli favorablement les conclusions ne tombant pas dans ces deux travers. En revanche, dans un certain nombre de cas, l'apparition de références théoriques ou d'exemples absents du développement ont constitué l'essentiel du résumé, le détournant alors de sa fonction de rappel.

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

### **Transposition didactique et pédagogique**

Sur le plan didactique et pédagogique, la conviction du jury est que certaines remarques formulées lors du rapport 2017 ont été prises en compte, permettant ainsi aux candidats d'éviter certaines erreurs passées. Ainsi, nous avons pu constater :

- une meilleure connaissance des formations retenues. Si les candidats savent, cette année, qu'en cycle terminal, ce sont des capacités qui sont étudiées, en STS des compétences et en DCG des compétences de plusieurs niveaux, il n'en demeure pas moins que rares sont ceux capables de les mettre en œuvre. Nous les invitons donc à franchir cette étape pour proposer des démarches plus convaincantes,
- moins d'erreurs grossières du type TD proposés en STS ou DCG, la confusion entre cycle terminal et la classe de terminale. Toutefois, les principales carences des prestations portent sur une cohérence défailante des propositions didactiques et pédagogiques. Le jury a trop souvent fait remarquer aux candidats les incohérences

internes existant entre les objectifs et les questionnements, le choix des méthodes et les pratiques retenues, etc., c'est-à-dire entre la didactique et la pédagogie,

- des propositions autour du dispositif dit « de classe inversée » pouvant aller jusqu'à l'introduction de pédagogies innovantes intéressantes. Toutefois, les candidats n'ont pas intérêt à tomber dans l'excès de méthodes pédagogiques innovantes, comme parfois nous l'avons entendu, conduisant à une perte du fil directeur de leur transposition.

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

Les programmes ou les référentiels proposés ont été :

- par trois fois le programme de management des organisations cycle terminal de la série Sciences et Technologies du Management et de la Gestion. Sept thèmes pouvaient être envisagés à partir d'une problématique retenue. Le candidat devait démontrer de sa capacité non seulement à aborder des notions dans un contexte précis mais aussi à permettre aux lycéens de STMG de mettre en œuvre des capacités,
- par cinq fois le programme de management des entreprises dans les sections de technicien supérieur relevant du secteur tertiaire (STS non rénovés). Quatre thèmes pouvaient être mobilisés et couvrant une période de deux ans, le candidat devait démontrer de sa capacité à permettre aux étudiants de STS d'acquérir des compétences dans un cadre contextuel et théorique défini (indications complémentaires),
- par trois fois le référentiel de DCG UE 7 – Management. Sept thèmes pouvaient être développés dans le cadre d'un enseignement de troisième année de DCG. Si le cadrage présenté dans « le sens et portée de l'étude » permet de circonscrire les finalités des développements, il convient pour les étudiants de maîtriser certaines notions et enjeux définis par le référentiel et donc au candidat de montrer sa démarche lui permettant d'atteindre cet objectif.

Nous rappelons aux candidats que la maîtrise de tous les programmes est nécessaire. Le jury s'est attaché à un équilibre entre les différents programmes ou le référentiel pouvant être utilisés comme cadrage de transposition.

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

- des entrées dans les programmes/référentiel à partir d'un ou deux thèmes maximum alors que parfois quatre ou cinq thèmes auraient pu être envisagés (exemple : pour le sujet « communautés et entreprise », les quatre thèmes du programme de STS auraient pu l'être ; pour le sujet « le courage en entreprise », quatre thèmes du programme de cycle terminal auraient pu l'être également). De plus, le jury invite les candidats à :
  - envisager plusieurs entrées attestant de leur capacité à jongler avec les programmes ou le référentiel, à faire preuve de recul et de maîtrise de ces derniers,

- justifier leur choix au regard des autres entrées possibles permettant alors au jury d'apprécier leur sens critique ainsi que leur démarche didactique.
- l'énonciation de la problématique. Dans bien des prestations, les candidats ont cherché à travailler sur le ou les concepts de l'état de l'art sans s'interroger sur leur adéquation avec l'un des programmes ou le référentiel et donc sur la façon la plus pertinente de le(s) mobiliser. Or « transposer » signifie appliquer à un autre domaine ; aussi, les candidats auraient dû adapter la problématique pour démontrer leur capacité de transposition. Pire, certains candidats nous ont donné l'impression de partir des programmes pour réaliser leur état de l'art, ce qui explique, à notre sens, de nombreux hors sujet ou traitements partiels des sujets proposés.
- La mise en œuvre des concepts. Si certains concepts (performance, décision, organisation, etc.) sont inhérents aux programmes ou au référentiel demandables, d'autres ne le sont pas (urgence, collaboration, etc.). Un très grand nombre de candidats ont envisagé des transpositions à partir de concepts hors des programmes ou du référentiel présentant au jury une séquence qui n'aurait pas dû être traitée. Ces concepts auraient dû être appréhendés d'une manière plus pertinente à savoir :
  - les communautés auraient pu être envisagées comme, entre autres, un instrument de « partage des savoirs et des compétences visant à constituer une mémoire de l'entreprise contribuant durablement à sa compétitivité », soit une communauté de pratiques,
  - l'échec, quant à lui, aurait pu être appréhendé comme un élément de non-conformité des objectifs aux résultats (performance non atteinte) ou comme le moyen pour les enseignants de travailler sur l'évaluation par des actions correctrices ou une analyse réflexive des étudiants, etc.
- La présentation des prérequis (à distinguer des préaquis) a été globalement envisagée de façon trop étroite :
  - si pour le cycle terminal, les candidats se sont bien appuyés sur la partie du programme réalisée en première STMG, ils auraient pu aussi intégrer le programme de Sciences de Gestion.
  - pour les sujets s'appuyant sur le programme de STS, les candidats ont eu tendance à prendre appui sur le programme de cycle terminal. Or tous les étudiants de STS ne sont pas issus de la filière STMG. Le jury tient à sensibiliser les candidats à la nécessité d'envisager des pratiques différenciées notamment en raison de l'hétérogénéité d'origine des étudiants. De plus, l'apport des stages a trop souvent été négligé voire oublié.
  - En DCG, les prérequis peuvent prendre appui sur les matières comptables, économiques, juridiques, informatiques, etc. abordées les années précédentes ainsi que sur les stages. Ces entrées pluridisciplinaires sont également omises.
- La présentation des objectifs. Ces derniers doivent être qualifiés et bien distingués des compétences.

- La transversalité. Nous rappelons aux candidats qu'une transversalité avec le management n'est pas une transversalité (mais une réflexivité, en l'occurrence). Le jury a bien trop souvent eu à relever cette erreur grossière, très certainement imputable à de la maladresse, mais qu'il conviendrait d'éviter de reproduire.

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

- comme les années précédentes, le jury note un manque d'articulation entre les deux parties de l'exposé, conduisant à des transpositions didactiques mal reliées aux problématiques abordées dans l'exposé scientifique ;
- la mise en adéquation entre les objectifs, les notions à faire découvrir ou travailler et les auteurs, n'a quasiment jamais été faite. Les candidats ont souvent oublié les auteurs que le programme de STS impose de mobiliser ou ont travaillé sur les compétences de STS et non sur la structuration de celles de DCG (les niveaux de compétences – matérialisés par la progressivité du questionnement – ne sont jamais mis en avant) ;
- une présentation du déroulé de la séquence à partir d'un triptyque : introduction, développement, évaluation. Or ce choix n'est pas forcément le plus pertinent pour mettre en lumière la façon dont les capacités ou compétences seront acquises par les élèves / étudiants ;
- les questionnements ont été inexistantes et la progressivité de la pédagogie n'a que très rarement été démontrée. Rares ont été les transpositions pédagogiques qui ont pris appui sur les verbes d'action pour envisager l'acquisition de capacités ou compétences. Nous invitons les candidats à veiller à une certaine progressivité dans le questionnement notamment pour les transpositions pédagogiques s'appuyant sur le programme de cycle terminal ;
- comme l'an dernier, le jury constate une certaine uniformité des propositions, révélant un manque de créativité dans les démarches didactiques (exploitation du référentiel la plupart du temps linéaire) et pédagogiques (une majorité d'études de cas mais pas toujours bien justifiées, des études documentaires alors que d'autres stratégies sont envisageables) ;
- en ce qui concerne les évaluations, le jury a pu constater le manque de maîtrise des candidats en matière de formats d'évaluation. Le jury invite les candidats envisageant l'évaluation formative en début de séquence ou celle diagnostique en fin de séquence ou un entraînement à l'étude de cas dès le mois de septembre de la première année de STS à travailler plus finement les avantages et inconvénients des quatre types d'évaluation qu'ils peuvent utiliser ;
- la différenciation de la pédagogie est trop rarement envisagée. Or si elle ne peut être considérée comme une pédagogie innovante, elle peut aussi être un outil intéressant et efficace pour appréhender l'hétérogénéité du public auquel les candidats pourraient être confrontés ;
- les nouvelles technologies sont intégrées par les candidats mais de façon souvent très artificielle et sans pertinence avec le cadre des problématiques proposées.

## **L'échange avec le jury**

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

Compte tenu des prestations, la plupart du temps, le jury est revenu sur un certain nombre d'incohérences de structuration voire de raisonnement, de définitions mal posées, de théories classiques (de base) non mobilisées ou d'exemples mal choisis.

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

## **Profil des candidats**

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

Si 48,94% des prestations se sont vues octroyer une note inférieure à 5, c'est parce que bon nombre de développements sont :

- dépourvus de cadrage théorique, de maîtrise des auteurs fondamentaux en management voire des apports plus récents, de capacité d'analyse et d'argumentation.
- ET/OU dépourvus de recul. L'exposé repose bien trop souvent sur une analyse lapidaire du sujet qui n'en met pas en lumière les enjeux. L'incapacité à faire preuve de cohérence – le sujet dévie vers un autre sujet du fait de son traitement fantaisiste ou superficiel- est un autre défaut majeur régulièrement constaté.
- ET/OU pourvus d'erreurs grossières, inadmissibles à un niveau d'agrégation.

Le franchissement du seuil d'admissibilité induit la nécessité pour les candidats de mettre en œuvre des compétences identiques à celles requises lors de la dissertation à savoir : des capacités d'analyse, de réflexion, d'argumentation et d'illustration. Inversement, l'augmentation de la part des notes supérieures ou égales à 10 démontrent les efforts consentis par un certain nombre de candidats dans ce sens. Le jury invite donc tous les candidats à faire de même.

Les 31,91% des prestations ayant obtenu une note comprise entre 5 et 10 se caractérisent par :

- une certaine qualité d'introduction qui permet au jury d'envisager un certain potentiel d'argumentation ou de réflexion du candidat.
- OU une compréhension partielle du sujet. Les thématiques sous-jacentes ont été perçues par les candidats, soulevées, mises en évidence bien que parfois maladroitement. Souvent, les auteurs convoqués, les théories développées le sont de manière imprécise ou incomplète.
- OU une réelle capacité à percevoir des enjeux et problèmes, une certaine intuition liée à une bonne connaissance de la réalité managériale, mais desservie par une connaissance approximative des concepts et des théories liés.



- OU une bonne mobilisation des concepts et théories du management, mais sans que cette maîtrise ne soit mise au service d'une réflexion autour du sujet, de ses enjeux... Les connaissances sont ainsi mobilisées de manière opportuniste et semblent parfois plaquées dans le développement sans participer de sa construction comme si le candidat adaptait le sujet à un corpus prédéfini de connaissances plutôt que l'inverse. Les théories et concepts mobilisés, s'ils sont connus pour la plupart, sont le plus souvent assez peu maîtrisés par les candidats, ce qui apparaît de façon flagrante lors du questionnement.

Les prestations ayant une note supérieure ou égale à 10 (19,19% des prestations) font état de capacités des candidats, soit :

- à poser un problème à partir d'une analyse autour des termes du sujet ainsi que d'une capacité à mobiliser les connaissances adéquates pour le traiter tant en termes d'exemples que de théories, d'auteurs et de concepts,
- une structuration des propos, un recul par rapport aux concepts proposés voire une certaine capacité d'illustration et de rebond vers d'autres disciplines aussi bien dans le champ académique que didactique ou pédagogique.

Le jury a également valorisé chez ces candidats leur dégageant au regard de leur préparation, la qualité de leurs explications et justifications indépendamment des notes prises, leur capacité d'échange, d'écoute et d'interactivité. La capacité à convaincre par la convocation d'arguments intéressants et pertinents est aussi recherchée et démontrée par ce type de profil.

### **3.2- Commentaires sur la forme**

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

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

La projection des présentations assistées par ordinateur (PréAO), introduite en 2016, atteste d'une maîtrise de l'outil très variable en fonction des candidat(e)s, sans toutefois que cela soit pénalisant. Les diapositives présentées doivent être utilisées de manière pertinente, en évitant un plan minimaliste (introduction, partie 1, partie 2, conclusion) ou a contrario la surcharge d'informations. Certains candidats écrivent en effet tout dans les diapositives de leur PréAO, ce qui les rend difficilement lisibles. En outre, l'exposé devient ennuyeux lorsque le/la candidat(e) se contente de lire ce qui est déjà écrit dans sa présentation. Nous encourageons les agrégatifs à revoir les règles de base de la communication écrite professionnelle.

De trop nombreux candidats présentent des supports contenant des fautes de français, ce qui ne peut être admis dans le contexte du concours de l'agrégation. Le jury rappelle que la relecture, démontrant de capacité de contrôle, s'impose et que les fautes d'orthographe, les erreurs de syntaxe, les approximations de langage trop nombreuses et systématiques sont difficilement acceptables de la part d'un enseignant.

Les progrès relevés l'an dernier se confirment : les exposés sont la plupart du temps

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

#### 4. Conseils aux candidats

Le jury attend des candidats au le concours de l'agrégation des connaissances ET une réflexion intelligente sur le sujet proposé.

En matière de gestion du temps, le jury encourage les candidats à tendre vers une répartition du temps qui consacre approximativement 30 minutes à l'état de l'art et autour de 10 minutes à la transposition didactique et pédagogique. Cette répartition semble propice à un travail de qualité sans donner l'impression de faire du remplissage.

Les sujets proposés, en particulier lorsqu'ils font appel à des concepts non spécifiquement managériaux, invitent les candidats à mener une réelle réflexion : que me demande-t-on ? Quels sont les enjeux sous-jacents ? Quels sont les problèmes de management ? Quelle est la tension existant entre les termes du sujet ? Construits dans cette optique par les membres du jury, les sujets doivent mener à une problématisation originale et claire, proscrivant normalement l'énoncé d'un « cours » réduit à une litanie de connaissances. Le jury conseille aux candidats d'adopter cet état d'esprit en se limitant volontairement aux seules théories vraiment nécessaires pour répondre à la problématique et construire le développement. Il ne s'agit donc pas de remplacer les concepts proposés par des concepts voisins plus familiers.

Les introductions sont souvent bien construites mais donnent malheureusement ensuite lieu à des exposés pauvres, en décalage avec les problématiques présentées, elles-mêmes souvent en décalage avec la définition des termes du sujet. Le jury rappelle que la définition des termes du sujet est une étape fondamentale, bien intégrée par les candidats, mais qui doit être ensuite imprégner la problématisation et les développements ultérieurs.

La définition des termes du sujet, si elle est bien intégrée par les candidats, est souvent très partielle, voire erronée, ce qui porte préjudice au développement jusqu'à le rendre hors-sujet. Ce travail de définition est tout aussi crucial lors de l'épreuve d'admission que lors de l'épreuve d'admissibilité. Cette étape ne relève pas d'un artificiel formalisme, d'une simple obligation à satisfaire, mais constitue au contraire un moment clé de la réflexion, qui doit faciliter la problématisation. Nous invitons les candidats à mieux travailler les concepts proposés, à les confronter et les articuler les uns aux autres, à les mettre en tension avant même de dresser la liste des auteurs à citer impérativement ou d'essayer de recaser des pans entiers de connaissances.

Comme pour l'épreuve d'admissibilité, le jury déconseille fortement aux candidats de formuler leur problématique en utilisant des structures de type « Quels sont les enjeux... », « Dans quelle mesure... », ou « En quoi... ». Dans la très grande majorité des cas, cela conduit à des problématiques pauvres. De même le jury ne conseille pas l'introduction d'une troisième ou quatrième notion dans la problématique (« En quoi... la performance des entreprises ? » par exemple) qui ne fait que diluer le propos en le rendant moins intelligible, voire hors-sujet.

L'épreuve d'admission est l'occasion pour les candidats de montrer leur culture en management. S'appuyer sur des exemples riches et récents est indispensable. Il est alors déconseillé de limiter le répertoire des exemples à ceux qui figurent dans les manuels

scolaires. Un travail régulier de lecture et sélection d'articles de la presse économique et managériale doit permettre la constitution d'une base d'exemples exploitables.

La phase de didactisation est essentielle : les candidats doivent montrer qu'ils transposent les problématiques académiques étudiées dans la partie d'état de l'art à un niveau d'enseignement particulier. Cela demande une réflexion approfondie. Une connaissance fine des programmes, référentiels et des publics cibles est donc indispensable (posséder, lors de la préparation en loge, un exemplaire de chaque programme ou référentiel est bien sûr nécessaire).

Par ailleurs, les méthodes pédagogiques se caractérisent par leur diversité et leur capacité à s'adapter au public, aux objectifs poursuivis, au contexte d'enseignement. Les candidats doivent intégrer cette diversité dans leur préparation et leur proposition, et faire preuve d'originalité mais également d'une bonne connaissance des approches pédagogiques récentes (sans tomber dans l'écueil de la pensée magique qui attribuerait à une méthode toutes les vertus !). Le jury a constaté cette année que les candidats faisaient des propositions très standardisées et souvent inadaptées au sujet. Les choix proposés l'auraient donc été indifféremment quel que soit le sujet ! Nous conseillons vivement aux candidats d'adapter leur transposition et leur stratégie didactique au sujet du jour.

Lors de l'échange avec le jury, il est conseillé d'analyser posément le sens et la portée des questions posées, d'argumenter avec précision et concision. Trop de candidats répondent de façon démesurément longue à des questions simples, ce qui empêche le jury de poser des questions sur d'autres thèmes et ainsi d'évaluer l'étendue des connaissances des candidats. L'humilité, la réactivité et la capacité de persuasion sont des éléments importants de l'évaluation.

## ÉPREUVES D'ADMISSION DROIT OU ÉCONOMIE

Lors de leur inscription, les candidats doivent choisir entre un exposé sur l'économie ou un exposé sur les éléments généraux du droit et le droit des affaires. La durée de la préparation est de quatre heures. L'épreuve se déroule pendant une heure à raison d'un exposé de quarante minutes au maximum, suivi d'un entretien de vingt minutes au maximum avec les membres du jury.

Les candidats peuvent exploiter, durant la préparation de l'épreuve et seulement durant celle-ci, la documentation apportée. Pendant l'oral devant le jury, seules les notes ainsi qu'un diaporama élaborés pendant la préparation, peuvent être utilisés.

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

#### 1. Les résultats de la session 2018

<b>Nombre de candidats :</b>	
<b>Distribution des notes</b>	
Moyenne	6,17
Note la plus élevée	18,5
Note la plus basse	1
Écart-type	4,75
<b>Répartition des notes en effectifs</b>	
Inférieures à 5	26 (54,2%)
Comprises entre 5 et moins de 10	13 (27,1%)
Comprises entre 10 et moins de 14	3 (6,2%)
Égales ou supérieures à 14	6 (12,5)

Le nombre de candidats présents à l'épreuve est de 48 (6 personnes convoquées ne se sont pas présentées). Ce nombre est en baisse par rapport aux années 2017 (64 présents) et 2016 (58 présents).

La moyenne est constante par rapport à l'année précédente : 6,17 en 2018 et 6,14 en 2017. L'écart-type s'inscrit dans la moyenne des années précédentes : 4,75 en 2018, 4,39 en 2017, 4,73 en 2016.

L'échelle des notes, de 1 à 18,5 en 2018, s'inscrit également dans celles des années précédentes : de 0,5 à 16 en 2017 et de 0,5 à 19 en 2016.

En revanche, la proportion de notes inférieures à 5 est en nette augmentation : 54,2 % en 2018, contre 40,63 % en 2017 et 31,03 % en 2016.

Corrélativement, le nombre de notes comprises entre 5 et moins de 10 est en baisse : 27,1 % en 2018 contre 39,06 % en 2016 et 34,5 % en 2016.

Le nombre de candidats ayant obtenu la moyenne est en hausse par rapport à 2017 pour s'approcher de celui de 2016 : 18,7 % en 2018, 12,5 en 2017, 18,97 en 2016. Le constat

est le même s'agissant des notes égales ou supérieures à 14 : 12,5 % en 2018, 7,8% en 2017, 15,5 en 2016.

## **2. Les sujets**

### **2.1- Présentation des sujets**

Lors de la session 2017, six sujets ont été proposés. Comme les années précédentes, il s'agit de sujets synthétiques constitués d'une notion ou articulant deux à trois notions empruntées aux éléments généraux du droit ou au droit des affaires et de l'entreprise.

- Patrimoine(s) et groupe de sociétés
- L'existence juridique
- L'entreprise et les discriminations
- Les difficultés économiques de l'entreprise
- Coopération et entreprise
- Transparence et entreprise
- 

### **2.2- Analyse des sujets**

Pour tous les sujets proposés, il s'agit, après en avoir défini les différents termes, de répondre de manière construite à une problématique exposée en introduction. Les éléments d'argumentation sont puisés dans les différentes matières au programme du concours. Il est aussi conseillé de mentionner les diverses sources de son argumentation juridique : législations au sens large du terme, décisions de justice, propositions doctrinales.

## **3. Le traitement des sujets par les candidats**

### **3.1- Commentaires sur le fond**

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

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

Quelques candidats maîtrisent toutefois l'ensemble du programme : ils construisent un exposé transversal cohérent et l'échange qui s'ensuit montre des connaissances juridiques solides. Le jury apprécie également la référence à l'actualité législative et jurisprudentielle récente.

### **3.2- Commentaires sur la forme**

Comme il a pu être constaté les années précédentes, les candidats maîtrisent de manière générale les attentes formelles de l'exposé. Pour rappel, en introduction, doivent être définis dans un premier temps les termes du sujet, puis présentés une problématique et un plan structuré généralement en deux parties et deux sous-parties (sans que cette structure soit impérative).

Néanmoins la problématique manque souvent d'épaisseur et paraît artificielle. Beaucoup de candidats se contentent de formuler une question, sous forme d'une seule phrase, sans avoir au préalable montré ce qui conduit à ce questionnement.

On ne peut que regretter également le manque de soin parfois porté à la formulation des intitulés : les titres sont souvent peu explicites, voire source de confusions. Lors de l'exposé, il peut apparaître que les questions traitées sont étrangères à l'intitulé.

Des diaporamas, pour annoncer au jury la problématique et le plan, ont été utilisés par presque tous les candidats. Cela étant, il ne doit s'agir que de supports visuels aidant le jury à suivre les développements exposés. Ils ne doivent donc pas être surchargés. Ils ne doivent pas non plus être élaborés en amont de la préparation puisque, en ce cas, ils ne sont jamais parfaitement adaptés au sujet tiré ; cette méthode ne pourrait qu'enfermer la réflexion des candidats et les empêcher de préparer correctement leur exposé.

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

### **4. Conseils aux candidats**

Eu égard aux exigences du concours, les candidats doivent se présenter en maîtrisant avant tout les notions élémentaires du droit. On ne peut que leur conseiller, pour ce faire, de lire ou relire des ouvrages de référence concernant l'introduction au droit. À titre d'illustration, il paraît inutile de connaître dans le détail certains éléments concernant l'intégration fiscale d'une filiale sans comprendre ce qu'est – ou n'est pas – un groupe, une entreprise, une société et même une personne morale. Autant il est bien compréhensible de ne pas connaître le détail de toutes les réglementations applicables, autant le jury ne peut se satisfaire d'une vague maîtrise des éléments fondamentaux du droit.

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

L'introduction commence par une phrase d'accroche qui situe le sujet dans son contexte, en montre l'intérêt voire l'actualité. Il convient ensuite de définir les termes du sujet en utilisant les notions juridiques. Le recours à un dictionnaire usuel de la langue française ne suffit pas ; il est nécessaire de se référer à des dictionnaires spécialisés et de maîtriser précisément le vocabulaire juridique. Les candidats doivent s'interroger sur les enjeux et la portée du sujet. Ils énoncent la problématique qui ne saurait consister à répéter le sujet

sous la forme interrogative ni à reprendre les éléments du plan retenu. L'introduction s'achève par l'annonce du plan. Celui-ci découle de la problématique et doit être justifié. On soulignera le soin qu'il convient d'apporter aux intitulés des parties. Ils doivent être courts et traduire la progression du raisonnement.

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

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

## EXPOSÉ PORTANT SUR L'ÉCONOMIE

### ÉPREUVE D'ADMISSION

#### 1. Les résultats de la session 2017

<b>Nombre de candidats :</b>	
<b>Distribution des notes</b>	
Moyenne	6,31
Note la plus élevée	17
Note la plus basse	0,5
Écart-type	4,54
<b>Répartition des notes en effectifs</b>	
Inférieures à 5	43,88%
Comprises entre 5 et moins de 10	34,53%
Comprises entre 10 et moins de 14	10,07%
Égales ou supérieures à 14	11,51%

La moyenne des notes obtenues par les candidats auditionnés s'est améliorée puisqu'elle s'établit à 6,31/20 contre 5,67/20 en 2017.

La dispersion des notes est moins marquée puisque l'écart-type est de 4,75 cette année contre 4,78 en 2017. La note la plus haute attribuée est 17/20, tandis que la note la plus basse est 0,5/20.

11,51% des candidats (contre 10,22% en 2017) ont proposé de très bonnes voire d'excellentes prestations (note supérieure à 14). Ils maîtrisent les grands concepts de l'économie. Ils sont en mesure de les illustrer et de les articuler autour d'une réflexion rigoureuse et claire.

14 candidats (soit 19,07 % du total contre 8,76 % en 2017) ont obtenu une note comprise entre 10 et 14/20. Leurs exposés étaient pertinents et les réponses aux questions étaient satisfaisantes. Néanmoins, leur travail manquait parfois de précision ou ne traitait le sujet que partiellement.

48 candidats (soit 34,53% contre 25,55 % en 2017) ont proposé des prestations honorables (note comprise entre 5 et 10). Ils n'ont souvent traité que très partiellement le sujet, mais les réponses aux questions ont montré certaines qualités de réflexion.

Enfin, 61 candidats ont obtenu une note inférieure à 5 (43,88 % contre 55,47 % en 2016). Les lacunes étaient bien trop importantes et les réponses aux questions étaient très insuffisantes. Nous invitons ces candidats à lire très attentivement la section « conseils aux candidats » ci-dessous, et à recentrer leur travail autour des concepts fondamentaux de l'économie.

#### 2. Les sujets



## **2.1- Présentation des sujets**

Les sujets proposés lors des oraux d'économie pour la session 2017 sont les suivants :

La transparence a-t-elle un avenir ?

La fin de la mondialisation ?

La destruction créatrice aujourd'hui.

En quoi consiste une politique monétaire non-conventionnelle ? Quels sont ses instruments et ses objectifs ?

Migrations et marché du travail.

Peut-on empêcher les bulles spéculatives ?

Dettes privées ou dettes publiques ?

La guerre des devises.

Jeunes et inégalités en France

## **2.2- Analyse des sujets**

Concernant les sujets proposés :

- Ils faisaient référence aux grands thèmes du programme ;
- Ils ne pouvaient être traités en l'état en reprenant tout ou partie d'un document existant

Ces sujets exigeaient de savoir mettre en musique les concepts, les théories et les raisonnements que tout enseignant en économie se doit de connaître. Cela portait notamment sur les grandes fonctions et les principaux mécanismes de la macroéconomie. Mais les connaissances microéconomiques étaient également attendues : il fallait également être en mesure de comprendre le fonctionnement d'un marché, la fixation d'un prix et l'allocation des ressources qui en découle.

En outre, l'étendue des sujets a sciemment été définie de façon qu'aucun candidat ne se retrouve sans argument lors de son passage.

## **3. Le traitement des sujets par les candidats**

### **3.1- Commentaires sur le fond**

Le jury regrette que certains candidats aient abusivement remodelé leur sujet afin de le faire correspondre à des fiches, des documents dont ils disposaient. Par exemple, le sujet « dettes publiques ou dettes privées » est trop souvent devenu « dettes publiques ». Or, exposé ainsi, le sujet était complètement dénaturé. Le sujet invitait en effet à réfléchir à l'intérêt et aux dangers des deux types de dettes, à leur articulation, à leur rôle respectif dans les crises financières et éventuellement à argumenter en faveur de l'une ou l'autre. Cela a conduit certains candidats à ne parler que du niveau jugé excessif de la dette publique française. Cette attitude a été sanctionnée par le jury car le sujet était alors vidé de sa substance.

Par ailleurs, quelques candidats proposent des paraphrases d'ouvrages. Outre le fait que bien souvent cela ne répond pas vraiment au sujet, les candidats ne maîtrisent que

rarement les concepts énumérés. Par exemple, sur le sujet « En quoi consiste une politique monétaire non-conventionnelle ? Quels sont ses instruments et ses objectifs ? », de consacrer tout ou partie de leur exposé à la politique monétaire conventionnelle en recopiant/récitant des extraits d'ouvrages ou d'articles.

Cette présentation était entendue en introduction car elle permettait de mieux cerner le sujet et de définir précisément les termes. En revanche, une telle démarche est hors sujet et révèle une absence de maîtrise des notions et concepts. Les candidats doivent absolument maîtriser les concepts auxquels ils font référence lors de leur exposé.

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

De plus, les analyses simplistes et manichéennes n'ont pas été valorisées par le jury.

Enfin, nous rappelons qu'à l'issue du concours, les lauréats doivent pouvoir enseigner dans les classes pré- et post-baccalauréat. Il n'est donc pas admissible qu'ils confondent « équilibre » et « optimum social », que la théorie quantitative de la monnaie ne soit pas maîtrisée, que le concept de « politique de relance keynésienne » ne puisse être défini correctement...

### **3.2- Commentaires sur la forme**

Dans l'ensemble, les candidats respectent les attentes du jury puisqu'ils proposent une introduction ponctuée par une problématique, suivie d'un plan structuré en deux parties. Seuls quelques rares candidats se sont risqués à proposer un exposé sans problématisation ou dont la problématique reprenait exactement le libellé du sujet. Ils ont été sanctionnés en conséquence.

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

Par ailleurs, nous invitons les candidats à relire leurs diapositives avant leur passage à l'oral. Les fautes d'orthographe pourraient aisément être évitées en utilisant les correcteurs disponibles dans leur suite logicielle. Cette négligence est d'autant plus pénalisante pour le candidat que le jury a tout loisir de constater ces fautes lorsque les diapositives restent affichées un certain temps. De plus, il faut être attentif à la ponctuation car celle-ci peut changer la signification de la problématique ou des titres. Enfin, les problématiques ou les

titres trop longs sont bien souvent si mal rédigés qu'ils n'ont plus aucun sens dans la langue française.

Le jury essaie toujours de faire preuve de bienveillance. Malgré cela, certains candidats perdent leurs moyens soit au cours de l'exposé, soit lors de la phase de questions. Or, cette épreuve orale n'est pas l'occasion pour les interrogateurs de les soumettre à la « question ». Le candidat doit donc rester concentré sur son propos et tenter de construire une réflexion logique et structurée.

L'humilité est aussi une qualité attendue d'un enseignant. Il est préférable de dire sans détour que l'on ne connaît pas la réponse à une question posée, plutôt que d'énoncer avec un ton péremptoire une affirmation totalement erronée. Toutefois, on peut oser un raisonnement que l'on n'est pas certain de maîtriser parfaitement. Le jury évalue la capacité du candidat à raisonner en termes économiques. Se retrancher à l'excès derrière la non maîtrise d'un concept n'est pas une stratégie valorisante. Il faut prendre le risque de se tromper. Le candidat doit rester à l'écoute du jury lorsque ce dernier essaye de construire le raisonnement avec lui et il doit donc saisir cette opportunité.

### **3. Conseils aux candidats**

#### **La durée de l'exposé**

Lors de leur oral d'économie, les candidats disposent de 40 minutes maximum pour présenter leurs éléments de réflexion. Puis le jury leur pose des questions durant vingt minutes.

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

Concernant la méthodologie de l'épreuve, le jury tient à rappeler ici quelques fondamentaux.

#### **Analyse du sujet**

Les candidats doivent décortiquer le sujet qui leur est proposé. Il faut en comprendre les enjeux et proposer une problématique sans dénaturer le sujet initial. Il est impératif de définir précisément les termes du sujet, mais il est inutile de définir ceux qui ne relèvent pas du vocabulaire économique. Par exemple, pour le sujet « Peut-on empêcher les bulles spéculatives ? », les termes « empêcher » ou « peut-on » doivent orienter la réflexion et la problématisation du candidat, mais les définir explicitement n'apporte rien.

#### **La construction de l'introduction**

Même s'il n'existe pas de modèle unique de ce que doit être une bonne introduction, il est possible de dire qu'elle résulte d'un arbitrage que le candidat se doit de mener. En effet, elle doit être suffisamment précise pour comprendre la signification des termes du sujet, et

en identifier les enjeux. Mais il ne faut pas tomber dans l'excès inverse, et déflorer le sujet dès l'introduction. Le risque d'arguments redondants serait bien trop important, et le jury peut être amené à penser que le reste du travail est superflu.

### **Les arguments mobilisés**

Les documents auxquels le candidat a accès doivent permettre de ne retenir que les arguments les plus pertinents pour le sujet. De plus, il faut être en mesure de mettre en perspective les principaux concepts et mécanismes identifiés, ce qui suppose de ne pas découvrir le contenu des documents lors de la préparation en loge.

En outre, le jury souhaite rappeler aux candidats que leur exposé doit répondre précisément au sujet qu'ils doivent traiter. Il est donc vivement déconseillé de reprendre un éventuel corrigé qui leur aurait été distribué lors de leur préparation au concours.

Enfin, même s'il existe des auteurs ou théories très en vogue (Thomas Piketty, théorie de la croissance endogène...), ils ne sont pas nécessairement pertinents pour l'ensemble des sujets proposés.

### **La structure de l'exposé**

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

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

### **La place des faits économiques**

Il est nécessaire et attendu d'illustrer chacun des arguments par une donnée, une tendance, un fait historique... Ces illustrations proviennent d'organismes de recherche et/ou de collecte de données (Banque Mondiale, FMI, CEPII, INSEE, OCDE...), de manuels d'histoire des faits économiques, ou bien encore d'analyses conjoncturelles.

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

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

### **Concernant les graphiques**

Les candidats doivent maîtriser les graphiques fondamentaux de l'analyse économique. Par exemple, il est nécessaire de savoir représenter les effets de chocs exogènes sur l'offre et la demande dans un marché en CPP, les conséquences d'une politique économique dans le modèle IS/LM ou IS/LM/BP, une situation de trappe à liquidité, un équilibre général dans une économie d'échange à deux biens et deux agents...

Nous reprenons également les conseils qui ont été proposés en 2017 car ils n'ont pas été appliqués par une majorité de candidats.

Il est indispensable de maîtriser les principaux outils de l'analyse économique. Cela inclut les fondamentaux en microéconomie, en histoire de la pensée économique, en comptabilité nationale et en macroéconomie. Sans cela, aucun raisonnement rigoureux ne peut être élaboré. **Les ouvrages d'introduction à l'économie, ou les précis d'économie ne manquent pas. Leur lecture est un préalable indispensable, avant toute investigation de domaines économiques plus précis.**

En outre, le jury suggère que les candidats regardent attentivement le contenu des **programmes d'économie des classes de première et de terminale STMG et des Sections de Technicien Supérieur**. Cela leur permettrait de mieux cibler leur travail en identifiant les notions essentielles attendues par le jury.

Enfin, les candidats peuvent préciser leurs connaissances en parcourant notamment les ressources suivantes :

- La revue « Économie et Management »,
- Trésor Eco, <http://www.tresor.economie.gouv.fr/tresor-eco>, direction générale du Trésor
- La documentation française : Cahiers français, Economie et prévision...
- Revue économique, Revue d'économie politique, Cahiers d'économie politique....

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

### OPTION A : ADMINISTRATION ET RESSOURCES HUMAINES

#### 1. Les résultats de la session 2018

	2015	2016	2017	2018
Nombre de candidats	67	61	60	53
<b>Distribution des notes</b>				
Moyenne	6,84	7,54	7,37	7,49
Note la plus élevée	16	17	17	19
Note la plus basse	1	1	1	1
<b>Répartition des notes</b>				
Inférieures à 5	35,8 %	32,8 %	28,33 %	20 (42,55%)
Entre 5 et 9,5	38,8 %	39,3 %	46,67 %	12 (25,53%)
Entre 10 et 13,5	20,9 %	9,8 %	13,33 %	10 (21,28%)
Égales ou supérieures à 14	4,5 %	18,1 %	11,67 %	5 (10,64%)

La moyenne est supérieure à celle de l'année précédente. La part des notes inférieures à 5 augmente de façon notable, ainsi que la part des notes entre 10 et 13,5. Le jury s'est attaché cette année encore à exiger des connaissances théoriques et pratiques appartenant à l'option choisie et non au champ du management. Il est à noter que l'échelle de notation utilisée est très large. Certaines notes mettent donc en évidence des problèmes de fond conséquents qui pourraient être évités grâce à une lecture attentive des rapports de jury des années antérieures. Il est ainsi nécessaire de rappeler ici les exigences de l'épreuve afin que les candidats prennent conscience qu'une préparation sérieuse est indispensable pour réussir.

#### 2. Les sujets

##### 2.1- Présentation des sujets

Les six sujets retenus lors de cette session s'appuient sur des cas soulevant des problématiques d'administration et de gestion des ressources humaines.

Les thématiques suivantes ont été proposées :

- les conditions de travail et la sécurité dans un centre de vacances
- la qualité de vie dans le service d'urgences d'un hôpital,

- le management interculturel dans un grand groupe de construction,
- la modernisation du système de paie dans un grand groupe d'assurance,
- le désengagement des managers de proximité dans un grand groupe de restauration collective,
- la lutte contre les discriminations dans une agence de travail temporaire.

Ces sujets permettent aux commissions d'évaluer les candidats sur leurs capacités à :

- définir des concepts et poser une problématique cohérente dans le champ de l'administration et de la gestion des ressources humaines,
- utiliser et maîtriser des cadres théoriques récents adaptés aux problématiques de l'administration et de la gestion des ressources humaines,
- argumenter et contextualiser des solutions opérationnelles,
- structurer une démarche pertinente dans le contexte proposé,
- démontrer des qualités communicationnelles, notamment l'écoute, lors de la présentation et des questions.

En outre une question sur les valeurs de la République est posée en fin d'entretien.

## **2.2- Analyse des sujets**

Les sujets présentent des informations sur le contexte de l'entreprise étudiée. Ces données doivent être prises en compte pour proposer des solutions adaptées au cas. Les questions orientent le candidat dans le traitement du sujet sans l'enfermer dans une démarche standardisée. Les annexes précisent des éléments de contexte et apportent des informations complémentaires nécessaires pour l'analyse du sujet.

Le candidat est souvent positionné comme consultant RH. Cette posture favorise une prise de recul cohérente avec le concours de l'agrégation.

Chaque sujet induit un ensemble de problématiques possibles d'administration et de gestion des ressources humaines. Les commissions évaluent notamment la cohérence de la démarche présentée dans le champ disciplinaire de cette épreuve, à savoir l'administration et la gestion des ressources humaines.

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

## **3. Le traitement des sujets par les candidats**

### **3.1- Commentaires sur le fond**

La grande majorité des candidats a présenté des exposés problématisés et structurés, avec généralement un plan en deux parties et deux à trois sous-parties.

Cependant, les membres du jury ont constaté que ces problématiques n'étaient pas toujours pertinentes au regard de la spécificité de la situation présentée. Ainsi, certains candidats ont eu tendance à proposer des problématiques générales, extrapolées à partir d'un élément du contexte, sans s'interroger sur la réalité de son fondement ni sur son caractère opératoire. Certains candidats appliquent visiblement une grille préparée à l'avance, sans discernement, quel que soit le cas.

De plus, les membres du jury rappellent aux candidats que l'épreuve concerne l'administration et la gestion des ressources humaines (GRH) : le sujet doit être envisagé sous l'angle de théories et de techniques relatives à la GRH.

Tous les sujets invitaient explicitement les candidats à « mobiliser des grilles de lecture théoriques récentes et adaptées afin d'analyser la situation et de proposer des améliorations pertinentes et réalistes ».

Les candidats doivent tout d'abord interpréter cette recommandation comme une injonction à exploiter des théories, des concepts et des auteurs pertinents et ciblés (c'est-à-dire intimement liés à la problématique traitée) tout au long de leur réflexion. Mais cette exigence ne doit pas pour autant conduire le candidat à présenter au jury des cadres théoriques plaqués sur la situation présentée par le cas. Certains candidats se laissent aller à citer des références théoriques qu'ils ne maîtrisent pas toujours ou qui n'apportent pas un éclairage majeur sur le cas ; celles-ci deviennent le centre exclusif d'un exposé superficiel. Les membres du jury tiennent également à rappeler une fois encore aux candidats que l'association d'une notion à un auteur en liant les deux par un « au sens de... » ne constitue pas une référence théorique. Le recours à des auteurs implique toujours de démontrer explicitement en quoi leurs travaux peuvent aider à mieux appréhender le contexte du cas et à en analyser les enjeux.

Les sujets proposés invitaient les candidats à réaliser un diagnostic opérationnel ou encore à mettre en place des outils d'analyse des pratiques de gestion des ressources humaines dans des contextes spécifiques. Les contextes choisis ne constituent pas des prétextes à la mise en œuvre d'outils standardisés mais impliquent une véritable interrogation préalable sur les types d'outils appropriés à l'analyse et à l'évaluation de la situation présentée. En effet, les membres du jury attendent des candidats qu'ils développent des outils de gestion ciblés et adaptés au contexte spécifique du type d'organisation qui est étudiée, et en lien avec l'approche théorique qu'ils ont choisi d'adopter. En dépit de ces impératifs, de nombreux candidats ont proposé des outils de gestion dont ils avaient une connaissance très approximative, et sans en maîtriser les éléments fondamentaux.

Le jury rappelle aux candidats qu'il leur appartient de mettre en évidence la cohérence entre les outils préconisés et les grilles d'analyse théoriques utilisées pour comprendre et analyser le cas.

Les candidats doivent savoir qu'ils prennent un risque en citant lors de l'exposé une théorie ou un outil mal maîtrisé. En effet, ils s'exposent à une probable défaillance lors de l'échange avec un membre du jury souhaitant éclaircir ce point théorique.



Lors de l'échange avec les membres du jury, les candidats doivent montrer leur aptitude à adopter différents points de vue et à prendre du recul pour relativiser l'efficacité des solutions proposées. Parmi les très bons candidats, l'exposé rend compte d'une hauteur de vue, d'une prise de recul sur le cas étudié, dépassant une simple analyse rationnelle : ces candidats interrogent les scénarios possibles pour résoudre le problème identifié ; les limites ainsi que les difficultés de mise en œuvre des solutions sont abordées.

### **3.2- Commentaires sur la forme**

Tous les candidats ont obéi aux règles de l'épreuve en proposant des exposés structurés dans le temps qui leur était réservé et en se prêtant avec application à l'entretien sous forme de questions- réponses avec les membres du jury.

Durant cette session, seule une minorité de candidats a utilisé l'intégralité des 40 minutes d'exposé sans que cela ait réellement contribué à enrichir leur exposé. Les membres du jury rappellent aux candidats qu'il s'agit d'une durée maximale. Les exposés d'environ 30 minutes au contenu substantiel sont toujours appréciés par le jury.

Par ailleurs, la qualité des supports projetés qui sont mobilisés par les candidats (pertinence, clarté, forme dont l'orthographe...) est prise en compte. Les supports apportant des éléments d'explication et de compréhension doivent être privilégiés par rapport à des supports plus descriptifs (par exemple, la fiche d'identité de l'entreprise), qui ont encore été mobilisés par de nombreux candidats. Enfin, les supports doivent être lisibles et ne pas être trop chargés.

Au cours des échanges avec les membres du jury, les candidats doivent toujours s'interroger sur le sens et la portée des questions posées. En effet, certaines questions appellent des réponses concises quand d'autres nécessitent des développements plus approfondis.

Les candidat(e)s doivent savoir que les membres du jury ne cherchent pas à les « piéger » et que les questions posées ne sont pas précédées, dans leur esprit, de réponses préconstruites. La nature des questions est aussi variable (éclaircissements sur la présentation, la problématique ou le plan, vérification de connaissances sur des cadres théoriques, principes de base de la GRH ou éléments calculatoires etc.) sans que cela n'augure de l'évaluation finale. Ces questions doivent être comprises comme des incitations à exposer une réflexion personnelle construite et argumentée. Ce que les candidats perçoivent peut-être comme un entretien, ou au pire comme un interrogatoire, n'est rien d'autre qu'une invitation à un échange tour à tour intellectuel ou pragmatique.

## **4. Conseils aux candidats**

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

- la présentation d'une thématique générale et de ses enjeux ;
- la définition précise des termes et des concepts mobilisés, à partir de grilles de lectures relatives à la GRH ;
- la formulation explicite d'une problématique contextualisée qui concerne le champ de la GRH ;
- la proposition d'un plan mettant en évidence l'analyse du cas et les propositions de solutions contextualisées et argumentées permettant de répondre à la problématique posée dans l'introduction ;
- la mobilisation de connaissances conceptuelles et théoriques adaptées à la problématique retenue, justifiées et utiles pour appréhender le cas et en cerner les enjeux ;
- une cohérence entre l'appareillage théorique et les préconisations retenues ;
- des préconisations à la fois précises, argumentées et adaptées à la situation, c'est-à-dire un effort pour sortir des propositions stéréotypées ;
- des supports clairs et pertinents, contribuant à l'argumentation et/ou à la structuration de l'exposé ;
- la réponse organisée au questionnement de la problématique.

Les qualités de synthèse et de rigueur intellectuelle des candidats doivent être mises en évidence lors de l'exposé et au cours de l'entretien avec le jury. La capacité à communiquer, à convaincre et à écouter est primordiale dans cette épreuve. Ainsi, les quelques candidats qui lisent ou dictent leur présentation peuvent se trouver fortement pénalisés.

Il est recommandé aux candidats de conserver pendant toute l'épreuve une attitude ouverte (positionnement, gestuelle) en témoignant d'une écoute attentive.

## **5. Exemple de sujet [pour les épreuves d'option]**

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

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

### **Sujet 1 (cas n°3) :**

#### **LE CENTRE DE VACANCES CHAM'SPORT**

Situé aux pieds des montagnes du domaine de Chamonix Mont-blanc, le centre de vacances Cham'sport a ouvert ses portes en 1990, dans la commune d'Argentière. Aujourd'hui, ce centre de vacances est reconnu en France et accueille aussi des vacanciers provenant de toute l'Europe.

Composé de six bâtiments historiques de la fin du 19<sup>ème</sup> situés à proximité du téléphérique des Grands Montets, le centre Cham'sport a été entièrement rénové et doté de nouveaux équipements sportifs et d'espaces de convivialité : un parc arboré, deux salles d'escalade, un sauna, une salle à manger avec terrasse face au Mont-Blanc, une piscine pour l'été et une grande salle d'animation avec un bar. Les activités proposées en hiver sont le ski, le snowboard, le ski hors piste, le ski de randonnée, le *freerando*, le *splitboard*, le ski de fond et la randonnée en raquette. En été, d'autres activités de sports de nature font la joie des estivants : l'alpinisme, l'escalade, le VTT, la randonnée pédestre, le *trail*, la danse et le multisport.

Comme grande station de villégiature, Chamonix-Mont-Blanc se doit de renouveler son image et de se diversifier vers une offre à dimension plus culturelle et plus festive. A l'image du territoire, le projet de la direction du centre de vacances est de proposer aux vacanciers des expériences d'exception en mixant les sports de glisse extrême, la sortie à l'Aiguille du Midi (« pas vers le vide »), la visite de la « Mer de glace », le parapente, avec des concerts toute l'année face à l'une des plus belles scènes pop/rock/electro, ce qui mettrait en perspective directe le public, les artistes et le Mont Blanc. Ce projet dynamiserait et développerait l'offre du centre.

Le centre a ainsi progressivement professionnalisé ses prestations, mais aussi ses techniques commerciales et marketing. Depuis plusieurs saisons, le centre connaît d'ailleurs une très bonne fréquentation. Mais, depuis quelques années, plusieurs accidents du travail sont intervenus dans la catégorie « des moniteurs » (chutes, coupures, hernie discale lombaire...). La direction du centre a demandé aux différents responsables d'unités de proposer à leurs équipes des sessions de formations supplémentaires destinées à sécuriser leur travail. Cependant, le personnel ne semble pas intéressé par ces formations. Pourtant, une catastrophe s'est produite en mai dernier : un moniteur d'escalade est tombé d'une structure métallique lors du montage de la scène du grand festival de musique, organisé en collaboration avec l'Office de Tourisme. Le moniteur a dû subir plusieurs interventions pour sauver ses jambes. Il ne pourra sans doute plus jamais reprendre son métier.

Suite à ce drame et en tant que spécialiste des conditions de travail dans un cabinet de conseil en GRH, vous êtes chargé.e d'aider la direction du centre à mettre en place un plan de prévention pour lutter contre les accidents du travail.

**1°) Vous réalisez un diagnostic détaillé de la situation.**

**2°) Après avoir rappelé la définition et les enjeux de la gestion des conditions de travail, vous analysez la pertinence de la formation proposée au personnel par la direction.**

**3°) Vous proposez des solutions efficaces pour lutter contre les accidents de travail et qui sont adaptées à la réussite du projet de la direction.**

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

## **Annexes**

Annexe 1: Extrait de l'entretien entre la direction du centre et le cabinet de conseil en GRH, 1<sup>er</sup> juin 2018.

Annexe 2 : Extraits du bilan social.

Annexe 3 : Extrait d'entretien entre un moniteur du centre Cham'sport et le cabinet de conseil en GRH, 4 juin 2018.

Annexe 4 : Article de journal du 18 mai 2018.

Annexe 5 : Extraits des résultats de l'enquête d'opinion auprès des salariés, questionnaire anonyme, janvier 2018.

**Annexe 1 : Extrait de l'entretien entre la direction du centre  
et le cabinet de conseil en GRH, 28 mai 2018.**

*« Pourquoi avez-vous avoir fait appel à nos services ?*

Depuis toutes ces années à travailler avec les sportifs, il n'était jamais rien arrivé d'aussi grave...Je ne regarde pas trop les chiffres d'accidents, c'est plutôt que je n'ai pas senti le danger arriver. Maintenant, j'ai l'impression de ne pas avoir été assez vigilant ces dernières années avec la diversité de nos activités.

*Pourtant, vous m'avez envoyé les rapports de contrôle du matériel, tout semble dans les règles, non ?*

Oui, bien sûr. Mais je dois vous dire que je parlais depuis un moment de faire suivre aux moniteurs sportifs des stages de formation avec Monsieur Lac, un monteur expert, que je connais bien, spécialisé dans les installations techniques d'évènements. Il s'agit de formations complémentaires aux formations obligatoires en termes de sécurité que nos équipes suivent de manière aussi rigoureuse que la loi l'exige. J'ai senti des réticences. Je me suis dit qu'il fallait prendre le temps de convaincre les gens... et puis voilà, j'ai le sentiment d'avoir fait une erreur. En plus, j'ai l'impression qu'on est au bord du conflit ! Je ne comprends pas pourquoi ils refusent les formations ni pourquoi ils parlent de la sécurité du matériel.

*Très bien, qu'attendez-vous de nous en priorité ?*

Je n'ai plus peur de mes responsabilités, ces formations apporteraient un réel plus à la sécurité. J'ai envoyé un mail à Monsieur Lac pour qu'il intervienne le plus vite possible en formation. Coûte que coûte ces formations se feront, même s'il faut les imposer. Je ne veux plus passer des heures aux urgences avec la peur au ventre pour mes salariés... ce n'est plus possible. ».

<b>Annexe 2 : Extraits du bilan social</b>
--

**Effectifs**

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Total</b>	310	313	317
<b>Employés</b>	217	219	221
<b>Agents de maîtrise</b>	62	62	63
<b>Cadres</b>	31	32	33

**Hygiène et sécurité****Total**

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Nombre d'accidents de travail avec arrêts dans l'année</b>	28	33	42
<b>Nombre de jours indemnisés</b>	68	86	114
<b>Nombre d'heures travaillées</b>	558 000	564 400	570 600

**Employés**

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Nombre d'accidents de travail avec arrêts dans l'année</b>	24	28	36
<b>Nombre de jours indemnisés</b>	60	75	105
<b>Nombre d'heures travaillées</b>	390 600	394 200	397 800

**Agents de maîtrise**

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Nombre d'accidents de travail avec arrêts dans l'année</b>	3	3	4
<b>Nombre de jours indemnisés</b>	5	7	6
<b>Nombre d'heures travaillées</b>	111 600	11 600	113 400

**Cadres**

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Nombre d'accidents de travail avec arrêts dans l'année</b>	1	2	2
<b>Nombre de jours indemnisés</b>	3	86	114
<b>Nombre d'heures travaillées</b>	55 800	57 600	59 400

<b>Annexe 3 : Extrait d'entretien entre un moniteur du centre Cham'sport et le cabinet de conseil en GRH, 4 juin 2018</b>
---

« *Parlez-moi de votre métier de moniteur*

Le problème de notre métier, c'est qu'il faut être bien dans sa tête, car il y a des prises de risques énormes quand vous faites des sports de nature. Je suis moniteur de ski l'hiver et moniteur d'escalade l'été, j'ai un double diplôme. J'ai été recruté pour cela. Depuis deux ans, on sent qu'il y a une volonté de développer l'évènementiel en plus du sport. C'est du marketing, car Chamonix est en concurrence directe avec Val-d'Isère, Megève ou Courchevel. Il faut fidéliser la clientèle de Norvège et de Suède qui vient chez nous. Avant, dans notre métier, on était vraiment autonome, on gérait nos trucs. Maintenant, il faut être polyvalent : gestion et entretien du matériel, logistique, montage de scène pour les grands évènements de la saison. On ne prend plus le temps de bien faire les choses...Ça fait dix ans que je suis ici, j'ai passé l'âge de courir dans tous les sens. Avant, quand on avait besoin d'une aide ou d'une info, on trouvait toujours quelqu'un dans nos connaissances pour nous renseigner, nous aider. Maintenant, c'est chacun pour soi, il n'y a plus de solidarité. Le basculement s'est fait depuis qu'on gère les gros évènements, genre festival de musique avec l'Office de Tourisme. On est aussi plus sous contrôle. Il faut faire les choses vite, et passer rapidement à autre chose, dans la même journée parfois ».

<b>Annexe 4 : Article de journal du 18 mai 2018</b>
---

Un accident dramatique au centre de vacances Cham'sport.

Grosse frayeur, ce samedi matin pendant les préparatifs du festival de musique animé par le centre de vacances Cham'sport. Il était 10h environ, lorsqu'une structure s'est détachée de la scène. L'accident a provoqué la chute de Jean Meunier d'une hauteur de plusieurs mètres.

Parmi de nombreuses blessures, c'est surtout l'état de ses jambes qui est préoccupant. Tout se serait passé très vite et on ne connaît pas encore très bien les circonstances du drame. Pourtant certains de ses collègues n'hésitent pas à pointer la direction du doigt : « Nous exerçons un métier à risque. Notre force, c'est notre expérience et notre savoir-faire. C'est grâce à cela qu'on peut être efficace dans une journée. Mais on nous demande de plus en plus de choses en plus de notre activité sportive. Le métier de monteur n'est pas

le même que moniteur d'escalade. Il faut que des investissements humains et matériel en termes de sécurité suivent ». Le lendemain de l'accident, une réunion spontanée s'est tenue. Entre indignation et inquiétude, de nombreux salariés ont en effet réclamé que certaines structures métalliques soient renforcées.

Face à cette polémique qui enfle, la direction a souhaité rappeler que les installations techniques ont justement fait l'objet d'un contrôle très récemment.

**Annexe 5 : Extraits des résultats de l'enquête d'opinion auprès des salariés, questionnaires anonymes, janvier 2018**

☛ **Les valeurs suivantes définissent-elles le centre de vacances Cham'sport ?**

**Résultats**

	<b>Non, pas du tout</b>	<b>Pas vraiment</b>	<b>Plutôt oui</b>	<b>Tout à fait oui</b>
<b>Performance économique</b>	0%	0%	13%	87%
<b>Ethique/solidarité</b>	58%	22%	12%	8%
<b>Sens au travail</b>	62%	24%	9%	5%

☛ **Quelles sont selon vous les priorités de la direction ?**

**Résultats**

	<b>Non, pas du tout</b>	<b>Pas vraiment</b>	<b>Plutôt oui</b>	<b>Tout à fait oui</b>
<b>Rémunération</b>	51%	38%	11%	0%
<b>GRH</b>	49%	41%	10%	0%
<b>Contrôle</b>	3%	7%	31%	59%

<b>Relation clients</b>	3%	6%	24%	67%
-------------------------	----	----	-----	-----

## SUJET 2 (CAS N°5)

### Le management interculturel chez CONSTRUCT GROUP

CONSTRUCT GROUP est une entreprise qui a été créée au cours du XIX<sup>ème</sup> siècle au moment de la révolution industrielle. À ses débuts, l'entreprise était spécialisée dans les constructions de barrages, l'exploitation de réseaux de transports (tramway et chemins de fers) et la distribution de l'électricité. Au cours du XX<sup>ème</sup> siècle, CONSTRUCT GROUP a progressivement développé ses activités dans la construction et l'exploitation des réseaux d'eau et d'assainissement, dans les travaux routiers et les chantiers urbains d'envergure (pont, tunnel, etc.).

Le modèle de concessionnaire-constructeur est une spécificité de ce groupe français. En 1970, le groupe s'est lancé dans la concession autoroutière et au cours des années 80 son champ d'activité s'est étendu à la concession de parkings et aux stades. En 2000, CONSTRUCT GROUP est devenu le leader mondial des concessions et de la construction (top 5 des opérateurs aéroportuaires et premier opérateur d'autoroutes en Europe)

Depuis quelques années, CONSULT GROUP poursuit son expansion en développant aussi tous les métiers du "*contracting*"<sup>9</sup> sur le territoire français mais aussi de plus en plus à l'international. Dans le domaine du "*contracting*", le groupe français a déployé ses expertises dans 4 domaines d'intervention : les infrastructures d'énergie, d'industrie, du tertiaire (équipement et maintenance des bâtiments) et les technologies de l'information et de la communication.

CONSTRUC GROUP a toujours placé l'innovation dans la sécurité et l'environnement au centre de son développement. Son centre de recherche a élaboré depuis sa création plus d'une cinquantaine de produits et de procédés nouveaux dont certains ont été brevetés.

Afin de maintenir son essor, CONSTRUCT GROUP poursuit sa stratégie basée sur la complémentarité de son offre entre les métiers de concessions et ceux de "*contracting*" mais en accélérant son expansion à l'international. En effet, le directeur général est conscient des nouveaux enjeux mondiaux liés à la mobilité, à l'urbanisation croissante et à l'exigence environnementale d'un monde en pleine mutation. Sa politique d'innovation ambitieuse est l'un des leviers de sa performance opérationnelle.

De ce fait, dans ce contexte de mondialisation économique, CONSTRUCT GROUP doit gérer de plus en plus ses activités à l'échelle mondiale.

La direction des ressources humaines du groupe constate d'ailleurs que la mondialisation des marchés engendre un flux croissant de mobilité internationale. Le directeur des ressources humaines (DRH) a pris conscience que désormais les cadres de CONSTRUCT

<sup>9</sup> les métiers du "*contracting*" : techniciens, ingénieurs, automaticiens, hydrauliciens, électromécaniciens ... qui assurent le montage, l'entretien et la maintenance des infrastructures d'énergie, d'industrie, du tertiaire et des technologies de l'information et de la communication.



GROUP communiquent à l'échelle mondiale, se rencontrent, échangent, vivent et travaillent avec des interlocuteurs issus de contextes linguistiques et socioculturels extrêmement variés.

C'est un paramètre important à prendre en compte au sein de la politique de gestion des ressources humaines du groupe. D'ailleurs, depuis quelques temps, certains conflits interculturels, sont apparus. Depuis quelques temps, le DRH du groupe a constaté que certaines équipes de travail à l'international ("les groupes de projet") avaient des difficultés à se comprendre et à travailler ensemble. En effet, à chaque retour de mission, les cadres en mobilité internationale sont convoqués à un entretien "Bilan retour-mobilité" pour évaluer avec eux les points positifs et négatifs de la mission effectuée. En relisant certains témoignages récents, le DRH de CONSTRUCT GROUP a relevé de plus en plus d'incompréhensions culturelles entre le personnel de management et les employés de certains pays où l'entreprise est présente. Les causes recensées sont diverses : la ponctualité et le rapport au temps, les vêtements et le "dress-code local", l'autonomie accordée, l'individualisme, la place des femmes, etc. Il a notamment en mémoire différents conflits interculturels qui auraient pu avoir des conséquences financières importantes pour le groupe car les équipes en place n'arrivaient pas à coordonner les différentes phases du projet. À priori, les cadres chargés du pilotage du projet n'étaient pas "sur la même longueur d'onde" que les employés ou les cadres locaux.

La multiplication des incidents a conduit le DRH de CONSULT GROUP à organiser une réunion du "Conseil stratégique RH" du groupe. Cette réunion a été l'occasion de rappeler aux équipes des ressources humaines *"qu'être un expert de l'interculturel, ce n'est pas une fonction, mais des compétences spécifiques intégrées à un métier qui conduisent toutes les interactions"*. Il a rappelé que *"nier ou percevoir la diversité culturelle comme un handicap plutôt que comme un atout signifie la perdre en tant que ressource potentielle et avantage compétitif pour notre entreprise"*.

Le management interculturel et la communication interculturelle sont donc devenus un enjeu pour la direction des ressources humaines du groupe, basée au siège social à Paris.

**Vous êtes chargé(e) par le DRH d'analyser les particularités du management interculturel dans la gestion des équipes de projet et de la spécificité de la culture d'entreprise de CONSTRUCT GROUP.**

**Il sollicite également votre aide pour mettre en place des outils de ressources humaines et de communication visant à renforcer le développement des compétences interculturelles des managers au sein des groupes de projet. Il souhaite en effet qu'à terme l'interculturalité au sein de CONSULT GROUP soit un facteur de performance plutôt qu'une source de conflits.**

*Pour réaliser les travaux demandés et/ou répondre aux questions posées, il vous faudra nécessairement mobiliser des grilles de lecture théoriques adaptées afin d'analyser la situation et de proposer des améliorations pertinentes et réalistes. L'articulation entre les*

*concepts théoriques et le contexte du cas ainsi que l'utilisation d'outils de gestion appropriés seront également primordiales pour conduire vos missions.*

### Annexe 1 : Présentation de CONSTRUCT GROUP

CONSTRUCT GROUP est un acteur mondial des métiers des concessions et de la construction, employant plus de 180 000 collaborateurs dans une centaine de pays. Le groupe est présent dans 116 pays.

<b>CONSTRUCT GROUP</b>					
Chiffre d'affaires : 40 248 M€					
183 487 Salariés					
<b>CONCESSION</b>			<b>CONTRACTING</b>		
6 944 M€			32 831 M€		
<b>Autoroutes</b> 5 277 M€	<b>Aéroports</b> 1 409 M€	<b>Équipements publics</b> 258 M€	<b>Énergie</b> 10 759 M€	<b>Urbain</b> 8 112 M€	<b>Construction</b> 13 960 M€

### Effectifs de CONSTRUCTGROUP

<b>CONSTRUCT GROUP</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
CONSTRUCT Autoroutes	6 530	6 776	7 228
CONSTRUCT aéroport	6 072	5 392	5 096
Equipements publics	819	670	530
<b>Concessions</b>	<b>13 421</b>	<b>13 624</b>	<b>12 854</b>
CONSTRUCT Energies	64 433	65 342	63 297
CONSTRUCT Urbain	38 078	38 115	40 170
CONSTRUCT Construction	66 682	68 371	68 185
<b>Contracting</b>	<b>169 193</b>	<b>171 828</b>	<b>171 652</b>
CONSTRUCT Immobilier	873	786	787
<b>Effectifs</b>	<b>183 487</b>	<b>185 452</b>	<b>185 293</b>

### Annexe 2 : Extraits de la "Charte éthique et comportements" du groupe

[...]

La charte explicite des règles pour l'ensemble des collaborateurs et aussi pour les partenaires externes. Ces règles ont été approuvées par le comité Exécutif de CONSTRUCT GROUP.

Dans un groupe décentralisé qui intègre plusieurs milliers de nouveaux collaborateurs chaque année, il était important de formaliser l'ensemble des règles de conduite qui s'imposent à toutes les entreprises et à tous les collaborateurs. C'est l'objet de la "Charte éthique et comportements" publiée par CONSTRUCT GROUP. Chaque pôle s'est organisé pour s'assurer de leur respect en déployant son système de contrôle interne. Elles sont relayées à tous les niveaux hiérarchiques dans les entités opérationnelles, en particulier auprès de chaque nouveau responsable lors de sa prise de fonction.

CONSTRUCT GROUP a nommé également un référent éthique. Sa mission est de veiller, en liaison avec les directions opérationnelles ou fonctionnelles, à la bonne compréhension de la charte. Il peut être consulté directement, en toute confidentialité, par tout collaborateur qui rencontre des difficultés ou s'interroge sur la délimitation ou l'application de ces règles.

Chaque collaborateur du groupe, quels que soient ses fonctions et son niveau hiérarchique, se doit de respecter les principes de comportement décrits dans les présentes règles. Celles-ci n'ont pas pour objet de se substituer aux lois et règlements applicables, mais de définir des attitudes et de donner des repères qui, au-delà du nécessaire respect de la loi, traduisent un comportement personnel et professionnel exemplaire dans l'intérêt du Groupe. Elles encadrent sans les remplacer les règles spécifiques que chaque pôle du groupe CONSTRUCT GROUP peut avoir édictées afin de mieux se conformer aux lois et règlements applicables à ses activités. Les présentes règles peuvent compléter ou renforcer – mais ne jamais minorer – celles établies par les pôles. Dans leur mise en œuvre, chacun fait preuve de bon sens et de probité. Chaque collaborateur doit acquérir une connaissance suffisante des règles applicables à ses activités, quel que soit le pays où elles se situent, afin de lui permettre de déterminer le moment où il lui devient nécessaire de prendre conseil auprès de la hiérarchie, des services juridiques, des services de ressources humaines ou des conseils de son pôle ou du Groupe.

#### ☛ **Nous croyons aux valeurs humanistes**

Pour CONSTRUCT GROUP, une réussite économique durable est indissociable d'un projet humain ambitieux. Nos valeurs d'humanisme sont ancrées dans notre culture de bâtisseur. La confiance, le respect, la solidarité, la primauté donnée aux hommes sur les systèmes, la valorisation simultanée de l'initiative individuelle et du travail collectif, principe fondateur du chantier, sont au cœur de notre identité de groupe d'entrepreneurs. Ces valeurs guident nos actions et nos comportements, inspirent notre management et nos organisations. Elles se concrétisent, vis-à-vis de l'ensemble de nos collaborateurs, par notre politique de développement durable – et par les engagements formalisés par le Manifeste du Groupe.

#### ☛ **Notre modèle managérial est le garant de notre cohésion**

Par-delà la diversité de ses métiers, de ses territoires d'intervention et de ses collaborateurs, le groupe CONSTRUCT GROUP se caractérise par un mode de management qui est le garant de sa cohésion et le moteur de son développement. Ce modèle repose sur la décentralisation des organisations, l'autonomie des unités opérationnelles et la responsabilisation des managers. La confiance dont bénéficient ces derniers est indissociable de principes intangibles de loyauté et de transparence. Ce

modèle favorise la performance de chaque collaborateur dans le cadre de règles du jeu claires. La valorisation de l'initiative individuelle va de pair avec la mise en réseau des équipes et des compétences, favorisant la transversalité entre métiers et le fonctionnement en mode projet.

#### ☛ **Agir en employeur responsable**

CONSTRUCT GROUP a pour ambition de favoriser le développement professionnel de ses collaborateurs en proposant à chacun un projet de formation personnalisé, et en leur offrant des perspectives d'évolution qui valorisent leurs compétences, leur créativité et leur énergie d'entreprendre. La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) accompagne cette démarche responsable, en anticipant l'évolution des métiers et en identifiant les besoins en effectifs et en savoir-faire à court et moyen termes. En amont des recrutements, les entreprises de CONSTRUCT GROUP, en relation avec les écoles et les acteurs de l'emploi, agissent pour développer l'attractivité de leurs métiers, élaborer des parcours qualifiants, favoriser l'insertion professionnelle et contribuer au développement de l'emploi, en particulier auprès des jeunes sans qualification et des personnes éloignées du monde du travail. La démarche d'employeur responsable de CONSTRUCT GROUP s'exprime aussi dans le dialogue social actif avec les instances représentatives du personnel, dans le respect de l'indépendance et du pluralisme syndical.

#### ☛ **Garantir l'égalité des chances pour tous**

CONSTRUCT GROUP a pour principe de n'opérer aucune discrimination, pour quelque cause que ce soit, à l'embauche et dans les relations de travail. La gestion des ressources humaines et, plus généralement, les relations entre les collaborateurs sont fondées sur les principes de confiance et de respect mutuels, avec le souci de traiter chacun avec dignité. Au-delà de leur rôle d'ascenseur social, les entreprises du Groupe poursuivent une politique volontariste de management de l'égalité des chances, en particulier en matière de mixité professionnelle, d'emploi des personnes en situation de handicap, des personnes issues de l'immigration et des seniors. Elles font régulièrement auditer leurs pratiques dans ce domaine, afin d'orienter leurs efforts d'amélioration. Les cadres dirigeants de CONSTRUCT GROUP sont garants de la mise en œuvre de cette politique. Ils veillent à en diffuser les principes dans l'ensemble de la chaîne managériale.

#### ☛ **Respect des personnes**

Le groupe CONSTRUCT GROUP applique une politique de ressources humaines équitable et conforme aux lois. Il s'interdit notamment toute discrimination fondée sur un motif illicite tels le sexe, l'âge, les mœurs, l'appartenance à une race, à une ethnie ou à une nationalité, les handicaps, les opinions ou engagements religieux, politiques ou syndicaux. Toute pression, poursuite ou persécution à caractère moral ou sexuel ou plus généralement contraire à la loi est interdite. Chacun respecte les lois relatives au respect de la vie privée des collaborateurs, notamment celles qui régissent les fichiers informatiques.

## ☛ Respect de la légalité

Les entreprises de CONSTRUCT GROUP et leurs collaborateurs doivent respecter les lois et règlements applicables dans tous les pays où ils exercent leurs activités. Chaque collaborateur doit s'abstenir de tout comportement pouvant l'entraîner lui-même ou entraîner d'autres collaborateurs, son entreprise ou le groupe CONSTRUCT GROUP dans une pratique illicite ou déloyale. À cet égard, au sein du groupe CONSTRUCT GROUP, aucun objectif de performance ne peut être défini, imposé, accepté ou rétribué sous quelque forme que ce soit si sa réalisation implique de déroger aux présentes règles.

## ☛ Lutte contre la corruption

La négociation et l'exécution des contrats ne doivent pas donner lieu à des comportements ou faits pouvant être qualifiés de corruption active ou passive, ou de complicité de trafic d'influence ou de favoritisme. Aucun collaborateur de CONSTRUCT GROUP ne doit accorder directement ou indirectement à un tiers des avantages indus, de quelque nature qu'ils soient et par quelque moyen que ce soit, dans le but d'obtenir ou de maintenir une transaction commerciale ou un traitement de faveur.

Tout collaborateur qui serait sollicité à cet égard devrait en référer à sa hiérarchie, qui prendrait toutes mesures pour mettre fin à cette situation. Des cadeaux ne peuvent être offerts ou acceptés au nom d'une société de CONSTRUCT GROUP que lorsque leur valeur est symbolique ou faible eu égard aux circonstances, et pour autant que celles-ci ne soient pas de nature à faire douter de l'honnêteté du donateur ou de l'impartialité du bénéficiaire.

Chaque entité du groupe CONSTRUCT GROUP a la responsabilité de mettre en œuvre les présentes règles d'éthique, en fonction des contraintes et spécificités de son activité ou de son implantation géographique. Le respect et l'application de ces règles s'imposent à tous les collaborateurs, selon leurs fonctions et responsabilités. Chacun doit être vigilant en ce qui le concerne mais aussi dans son entourage, au sein de son équipe ou à l'égard des personnes placées sous sa responsabilité. [...]

<p><b>Annexe 3 : Témoignages de manager de groupe de projet dans le cadre "Bilan du retour en mobilité" (extraits)</b></p>
--

**Jean X. (ingénieur projets BTP) (mission de 8 mois à Xining)** *"J'ai eu beaucoup de difficultés à entrer dans la culture chinoise. Ma mission de 8 mois ne m'a pas permis de comprendre leur manière de conduire un projet. Sur place, j'ai souvent eu des déconvenues à l'issue de réunion de chantier où un silence s'imposait et personne ne semblait vouloir poser de questions. J'analysais cela comme une incapacité de ma part à bien présenter les objectifs du projet alors qu'il paraît que ces silences devaient être interprétés comme juste une pause permettant l'assimilation des informations. Dommage, il m'a fallu 6 mois pour le comprendre ce qui a souvent généré des incompréhensions entre ma conduite de projet et les équipes sur place. Je me disais mais ils ne comprennent rien à ce que je dis, à ce que je veux ... comment mener un projet à terme avec de telles équipes ? Et je m'énervais ..."*

**Gwendoline Y. (ingénieure commerciale) (mission de 12 mois à Sofia)** *"À mes débuts en Bulgarie, j'ai malheureusement raté des opportunités commerciales car je n'avais pas compris que les Bulgares hochent la tête de gauche à droite pour dire oui. Vous n'imaginez pas non plus toutes les situations professionnelles qui m'ont conduite à interpréter l'inverse de ce que pensait mon interlocuteur Bulgare. Je dois avouer que ma posture professionnelle de responsable a été un peu ridiculisée au début de ma mission par incompréhension du code linguistique. Cela n'a pas facilité ensuite mon autorité vis à vis des équipes locales. Tout cela aurait pu être évité si j'avais été correctement briefé avant de partir."*

**Steven Z. (ingénieur bâtiment) (mission de 16 mois à Rabat)** *"Mon expérience marocaine me servira de leçon. J'ai commis une erreur majeure en arrivant dans un pays sans avoir pris le temps de me renseigner sur sa culture. Arrivé sur place, je me suis rapidement aperçu que notre projet d'autoroute avait pris du retard par rapport aux engagements contractuels. J'ai donc eu le réflexe d'envoyer un email de recadrage à mon collègue marocain, chargé du suivi de ce projet. Je lui ai tout simplement demandé de mieux respecter les délais et de renforcer le management de ses équipes. J'ai bien entendu mis tous les chefs d'équipe en copie. À partir de ce moment là, le courant a été coupé par mon interlocuteur et j'ai perdu sa confiance. Il a très mal réagi à ce mail car il s'est senti blessé personnellement et humilié. Il a compris que je lui faisais porter la responsabilité d'un éventuel retard de production, ce qui n'était pas du tout l'objet de mon recadrage. Avec ce mail, je pensais être efficace en informant tout le monde sur les enjeux des délais mais en fait j'ai brisé une confiance et une coopération entre les membres de l'équipe. À partir de ce moment, le management du projet et des hommes est devenu très compliqué. Mais je n'ai su que bien plus tard que mon mail avait été à l'origine de cette communication devenue de plus en plus difficile et conflictuelle. J'avais perdu la confiance du groupe. J'ai au moins compris, bien que trop tard, qu'il faut maîtriser les effets interculturels de l'utilisation des messages électroniques."*

**Eva G. (ingénieure topographe) (mission de 11 mois en Tanzanie)** *"Je suis arrivée avec des stéréotypes sur l'Afrique. J'ai imposé mon autorité en supervisant systématiquement les tâches de mes collaborateurs. Quel échec ! J'ai agi comme si ma façon de faire était la seule valable. J'ai eu une attitude hautaine et ethnocentrique, qui a bloqué le vrai développement de la coopération et donc l'avancée du projet. Juger l'Autre est une tendance naturelle, mais la pondération, la patience et l'humilité sont des atouts indispensables pour pouvoir arriver à exploiter toute la richesse de la diversité culturelle d'une équipe de travail. Je l'ai compris trop tard. Reconnaître la différence de l'Autre encourage une attitude plus humble, moins défensive et plus productive. C'est une compétence qui se travaille en amont de la mission."*

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

### OPTION B : FINANCE ET CONTRÔLE

#### 1. Les résultats de la session 2018

<b>Nombre de candidats ayant composé : 68</b>	
<b>Distribution des notes</b>	
Moyenne	8,69
Note la plus élevée	16
Note la plus basse	0,5
Écart-type	4,07
<b>Répartition des notes</b>	
Inférieures à 5	12
Comprises entre 5 et moins de 10	27
Comprises entre 10 et moins de 14	19
Égales ou supérieures à 14	10

Les résultats des épreuves d'admission présentent une grande hétérogénéité des notes attribuées. La moyenne, l'écart type sont supérieurs aux indicateurs relevés à la session précédente. On note en effet une amélioration générale des prestations avec notamment un véritable effort sur l'introduction qui conduit au choix de la problématique. Néanmoins le plan choisi n'est pas souvent en cohérence avec celle-ci. Un effort pour intégrer la résolution du ou des cas est notée aussi. Néanmoins cette résolution s'avère souvent partielle.

#### 2. Les sujets

##### 2.1- Présentation des sujets

Les sujets présentent généralement une dominante (contrôle de gestion, comptabilité ou finance) mais convoquent des notions issues des autres disciplines. Ils sont formulés sous forme de questions comprenant un cas pratique à résoudre associé à des extraits de revues professionnelles ou académiques.

7 sujets parmi 9 ont été tirés au sort :

1. Les spécificités de l'évaluation des entreprises familiales cotées
2. L'introduction en Bourse : motivations, structure de financement et performances.
3. Le rôle de l'Image fidèle dans la communication financière des organisations.
4. Ecoconception et contrôle de gestion.
5. Continuité de l'exploitation et états financiers
6. Juste valeur, estimations et utilité des documents comptables
7. Non tiré
8. Valorisation des actifs immatériels et comparabilité des états financiers.
9. Non tiré

## **2.2. L'analyse des sujets et leur traitement par les candidats**

L'épreuve est composée d'une présentation d'un exposé par le candidat et d'un entretien avec le jury durant lequel une question relative aux valeurs de la République est posée.

Les meilleures prestations ont conjugué une résolution du cas pratique intégrée à un exposé montrant que le candidat a compris le sujet, le maîtrise et répond de manière claire et précise aux questions du jury. Il est donc indispensable de poser une problématique et d'y répondre grâce à un plan articulé en utilisant les questions du cas pratique comme illustration. Les candidats doivent structurer leur réflexion et montrer qu'ils peuvent développer des concepts permettant d'aborder le sujet à un certain niveau de généralité, tout en étant capable de les décliner et de les illustrer avec les questions posées dans le cas pratique. Cela n'implique pas forcément de traiter les questions dans l'ordre proposé si une organisation différente donne sens à la démonstration du candidat. Les agrégatifs qui ont réussi cette articulation ont obtenus les meilleures notes. Ceux qui se sont contentés d'une présentation conceptuelle du thème en ignorant le cas pratique ou en le traitant partiellement n'ont réalisé qu'une partie de la prestation attendue. Il en est de même des candidats qui se contentent de résoudre le cas sans l'intégrer dans une réflexion plus large.

La vidéo-projection est maintenant bien maîtrisée. Tous les candidats ont choisi de présenter leur réflexion sous format numérique en utilisant les moyens techniques à disposition. Cependant certains candidats restent devant l'écran ne permettant pas toujours au jury de lire les diapositives projetées. Les candidats respectent le temps qui leur est imparti pour la présentation. Le jury rappelle que les candidats ne doivent mentionner ni leur provenance géographique, ni leur provenance professionnelle. Les échanges avec le jury ne doivent pas être l'occasion pour les candidats de renvoyer les questions au jury. Ils ne doivent pas non plus monopoliser la parole.

Des progrès ont été constatés cette année quant à la maîtrise des techniques de bases en comptabilité. Mais de trop nombreuses notions de base en finance (rentabilité, BFR, coût moyen du capital, CAF...) sont connues de manière trop superficielle. Enfin, en contrôle de gestion, peu de liens sont effectués entre les outils et leur utilité pour les décisions de gestion.

### **Sujet 1 : Les spécificités de l'évaluation des entreprises familiales cotées (voir annexe)**

Il était attendu un diagnostic financier, une évaluation de l'entreprise à base de Flux de Trésorerie Actualisés (DCF), puis une réflexion sur les spécificités en contexte d'entreprise familiale cotée.

Globalement, les étudiants recourent de façon plutôt pertinente aux articles de recherche fournis pour alimenter leur réflexion. La problématique est assez bien formulée et la résolution du cas intégrée de façon adéquate par les meilleurs étudiants.



Malgré tout, les notions de finance d'entreprise nécessaires à la résolution du cas sont peu ou mal maîtrisées :

- Les étapes et méthodes du diagnostic financier ne sont pas maîtrisées.
- Les lacunes dans les théories financières, modèles d'évaluation et méthodes d'évaluation sont importantes.
- Certains manquent de recul par rapport au sujet et à son originalité éventuelle.

### ***Sujet 2 : L'introduction en Bourse : motivations, structure de financement et performances***

Le candidat devait réfléchir à la fois aux motivations de l'IB qui sont liées à la structure d'actionnariat et ou à la structure financière de la société mais parfois aussi à ses performances et à l'impact de cette opération sur les performances de la société et sur sa structure de financement.

- Il fallait remarquer à la lecture des documents comptables et renseignements complémentaires des deux groupes proposés que leurs motivations à l'IB étaient différentes, très peu de candidats l'ont vu. Les cas n'ont pas forcément été exploités dans le contexte de l'IB.
- Les extraits d'articles de recherche fournis devaient permettre de théoriser les liens entre les différents termes du sujet (théorie de l'agence, du signal/financement hiérarchique).
- Quelques candidats ont orienté une partie de leur exposé sur le Management alors qu'il s'agit d'une épreuve de Finance et contrôle.
- Le concept d'« Introduction en Bourse » a été éludé par des candidats, sans doute par méconnaissance.

*Une problématique possible :*

*L'IB améliore-t-elle les performances de l'entreprise et modifie-t-elle sa structure de financement ? Quel impact des motivations pour cette opération ?*

*Une proposition de plan :*

« Des motivations contingentes à la structure de l'actionnariat et à la structure financière » en première partie et « L'IB et les performances = un lien difficile à établir » en deuxième partie.

### ***Sujet 3 : Le rôle de l'Image fidèle dans la communication financière des organisations***

Le sujet invitait les candidats à s'interroger sur le rôle de l'image fidèle dans la communication financière des organisations. Les parties prenantes de l'organisation doivent prendre des décisions à l'aide des informations financières communiquées par cette dernière. La communication financière est une démarche volontaire qui pousse l'entreprise, au-delà des contraintes légales, à diffuser une information valorisante et désirée. Les enjeux liés à l'application du principe d'image fidèle concernent donc directement la représentation comptable objective et impartiale de la réalité économique des entités pour lesquels la présentation de comptes annuels est exigée. Plusieurs questions pouvaient guider la démonstration des candidats : la stricte application des prescriptions comptables permet-elle de donner cette représentation comptable objective et

impartiale ? Ou, peut-on par application des règles comptables donner une image comptable souhaitée, désirée dans le cadre de la communication financière des organisations ? Le principe d'image fidèle peut-il dans ce cas aider à la présentation de comptes sincères ? L'absence de définition du principe d'image fidèle souligne le caractère fragile de cette impartialité et de cette objectivité de la représentation comptables des organisations. La problématique pouvait être énoncée de la façon suivante : quelle fonction et quelle influence exerce le principe comptable d'image fidèle dans la transmission et dans l'échange des informations financières, ainsi que sur le sens donné à ces informations ?

L'exposé pouvait dès lors se structurer autour de plusieurs idées et illustrées par le cas proposé :

- l'image fidèle : un principe d'application exceptionnelle, lorsque l'application d'une règle comptable risque de tromper le lecteur des comptes, (Cas Société générale-affaire Kerviel tiré d'un document du sujet, et application de l'importance relative (quantitative/qualitative) par le CAC)
- l'obtention d'une image fidèle nécessite que les comptes soient réguliers et sincère, la régularité dépendant du référentiel normatif (exemple de la réévaluation, de la défaisance ou de l'opération de cession bail),
- l'annexe document narratif complet est nécessaire à l'obtention de l'image fidèle (informations à mentionner à partir des exemples du cas, ou par exemple en cas de changement comptable, d'application de la méthode à l'avancement au chiffre d'affaires...),
- l'application des règles comptables peut nécessiter une communication financière préalable (exemple de la provision pour restructuration proposé dans le sujet).

Le jury a noté une grande hétérogénéité du niveau des candidats. Beaucoup de candidats ont éprouvé des difficultés pour comprendre le sujet. La recherche d'une définition du concept d'image fidèle aurait pu guider les candidats. Un trop grand nombre de candidats ne maîtrisent pas les principes et normes comptables, les concepts de base et même certaines écritures simples telles que l'enregistrement d'une cession d'immobilisation ou sont incapables de justifier les écritures présentées indiquant probablement leur découverte lors de la préparation en loge. Dans le cas de l'opération de cession bail, peu de candidat ont réfléchi à la notion d'autonomie de l'exercice comptable, concept qui a conduit la doctrine comptable à proposer l'étalement de la plus-value de cession sur la durée du contrat de crédit-bail. De même très peu de candidat ne connaissait l'enregistrement de l'opération de désendettement de fait (défaisance) pourtant précisément réglementée dans le PCG. Lors des questions posées en lien avec cette opération, les candidats ont été souvent incapables de définir les concepts de base d'un emprunt obligataire.

#### **Sujet 4 : Ecoconception et contrôle de gestion (voir annexe)**

Le sujet, décrivant dans ses annexes l'écoconception, demandait au candidat comment le contrôle de gestion pouvait, devait, s'adapter à une telle démarche Dans la première partie du cas, il s'agissait de calculer des prévisions de retours sur ventes en testant plusieurs méthodes de prévisions basées sur l'ajustement linéaire ou sur des taux moyens. Dans la deuxième partie, il fallait évaluer le coût de la non-qualité selon différentes hypothèses. Enfin la troisième partie permettait de mettre en œuvre une démarche de coût cible et de

s'interroger sur son adaptation à la prise en compte de l'impact en termes de CO<sub>2</sub> de la composition du produit.

Une problématique possible : Pourquoi et comment le contrôle de gestion peut-il accompagner une démarche d'écoconception ? Déclinée selon le plan suivant par exemple :

-I- Parce que de nombreux objectifs sont communs.

- En termes de coût
- En termes de qualité
- En termes de satisfaction des clients
- En termes de vision de l'entreprise

-II- En mettant à disposition des outils du CDG

- La démarche des coûts cibles
- Les méthodes de calcul des coûts
- Des méthodes de prévisions
- D'autres outils : calculs de probabilités (en gestion de la qualité par exemple), théorie des graphes (pour minimiser des kilomètres parcourus par exemple). Calculs d'écart et à leur analyse permettant des actions correctives en cas de dépassements des limites fixées

Peu de candidats ont traité les diverses parties du cas révélant sans doute des lacunes en contrôle de gestion. Beaucoup ont fait un exposé plus proche du management que du contrôle de gestion, n'intégrant pas ou trop peu les réponses aux questions du cas.

Dans la première partie ceux qui ont mis en pratique les techniques de prévisions se sont rarement interrogés sur leur pertinence et n'ont pas indiqué sur quel critère (coefficient de corrélation par exemple) en choisir une.

Dans la deuxième partie, les conséquences de diverses hypothèses n'ont pas été perçues et une réflexion sur les composantes du coût de la non-qualité a rarement été menée.

Lors des questions posées les candidats sont souvent incapables de corriger leurs erreurs même lorsque le jury tente les guider.

### ***Sujet 5 : Continuité de l'exploitation, états financiers et outils de gestion***

Il était attendu une analyse de la situation financière d'une entreprise innovante et de son évolution, l'identification des raisons du déclenchement de la procédure d'alerte par le commissaire aux comptes et l'intérêt de documents prévisionnels dans le cadre d'une procédure de redressement judiciaire.

Le sujet invitait donc à une réflexion sur le principe de continuité de l'exploitation, sur les indices présomptifs du risque de non continuité, de nature financière mais pas uniquement. Parmi les questionnements possibles : dans quelle mesure les états financiers permettent-ils de se projeter dans le futur et de confirmer la continuité d'exploitation de l'entreprise ?

L'exposé pouvait par exemple se structurer de la manière suivante :

- I. L'analyse des états financiers pour repérer et prévenir les difficultés de l'entreprise

- ✓ La mobilisation d'outils d'analyse (indicateurs, ratios ....) en termes de rentabilité, rentabilité, risque de défaillance ....
  - ✓ Le déclenchement de la procédure d'alerte par le commissaire aux comptes
- II. Les apports de l'annexe et d'une information prévisionnelle pour se projeter dans le futur
- ✓ Les apports de l'annexe, des documents prévisionnels
  - ✓ Les limites à leur fiabilité

Le jury a noté une grande hétérogénéité des prestations des candidats. Le cas mobilisait des concepts de base néanmoins mal connus de certains. L'analyse financière était souvent incomplète et traduisait parfois un manque de prise de recul par rapport aux états financiers ainsi qu'une vision insuffisamment transversale (aspects comptables et financiers mais aussi économiques et juridiques). Des confusions et méconnaissances sont apparues sur la procédure d'alerte et le rôle du commissaire aux comptes. L'élaboration du plan de financement a été peu traitée ainsi que la discussion des hypothèses. Par conséquent, l'analyse de la crédibilité d'une continuité de l'exploitation était peu étayée.

### **Sujet 6 : Juste valeur, estimations et utilité des documents comptables**

Le sujet proposait de s'interroger sur les conséquences du recours de plus en plus fréquent à la juste valeur, aux estimations ou appréciations dans les états financiers. Le premier cas portait sur une société foncière immobilière, qui dispose d'un immeuble de placement (méthode de la juste valeur / méthode du coût) : détermination de valeur, écritures de retraitement et d'élimination de consolidation, présentation bilan et résultat consolidés en normes IFRS, conclusion quant à la recherche de l'image fidèle. Le second cas portait sur un engagement au titre des indemnités de départ en retraite : justification du calcul, comptabilisation en règlement 99-02 et en normes IFRS, écritures de retraitements de consolidation.

L'information comptable et financière a pour finalité de rendre compte aux apporteurs de capitaux de la gestion de l'entreprise. Le recours à la juste valeur permettrait de mieux apprécier la performance et la véritable situation financière de l'entité que le coût historique.

L'exposé pouvait s'articuler en deux parties :

- I. Utilité de la juste valeur pour apprécier les performances et la situation financière de l'entreprise :

Le recours à des estimations en référentiel français et ses conséquences sur l'analyse financière.

Le recours à des estimations en référentiel IFRS et ses conséquences sur l'analyse financière.

- II. Une certaine volatilité des estimations qui requièrent une validation externe.

III.

Les candidats ont relativement bien traité les évaluations qu'il fallait opérer, en revanche les calculs d'actualisation nécessaires ont parfois été très mal traités ou pas traités, probablement en raison de lacunes en matière de prérequis mathématiques.

Les candidats doivent connaître les différents référentiels comptables et les enjeux qu'ils représentent.

### **Sujet 8 : Valorisation des actifs immatériels et comparabilité des états financiers**

Le sujet invitait les candidats à se questionner sur les choix de valorisation proposés par les référentiels comptables relatifs aux comptes sociaux et aux comptes consolidés à la fois sur la comptabilisation initiale et sur la comptabilisation à la clôture. La problématique permettait de se questionner sur la comparabilité dans le temps, entre deux années successives notamment lors d'un changement de méthode comptable, et dans l'espace entre deux entités. Le candidat pouvait également se questionner sur le modèle de valeur préconisé par les organismes de normalisation à savoir le modèle du coût historique ou le modèle de la juste valeur. Trois cas pratiques étaient proposés. Le premier cas portait sur la comptabilisation dans les comptes sociaux et dans les comptes consolidés de logiciels achetés avec les questions liées à la comptabilisation des frais accessoires. Le second cas avait trait à la valorisation de la recherche et développement avec des questionnements sur l'activation ou pas de ces dépenses. Le troisième cas traitait de la valorisation du fonds commercial et notamment de sa dépréciation et du calcul plus ou moins opportuniste de la dépréciation. Les annexes proposaient un extrait du cadre conceptuel de l'IASB portant sur les modèles d'évaluation et la nouvelle réglementation relative au fonds commercial.

Il était attendu des candidats une bonne connaissance des référentiels comptables tant en social qu'en consolidation afin de comparer les méthodes comptables. De même, le candidat devait montrer qu'il avait suivi les dernières évolutions des référentiels et qu'il savait appréhender leur impact sur les états financiers. Il était ainsi attendu une prise de recul sur les documents comptables avec une bonne connaissance des hypothèses relatives à leur construction.

L'exposé pouvait dès lors se structurer autour de plusieurs idées et illustrées par le cas proposé :

- Une définition de la comparabilité en prenant par exemple la définition du cadre conceptuel de l'IASB afin d'apprécier tous les questionnements autour de cette notion,
- Une comparaison des référentiels comptables (PCG, IAS/IFRS),
- La mise en exergue des latitudes autorisées par les référentiels notamment dans l'activation obligatoire ou pas des dépenses de recherche et développement, dans le calcul de la dépréciation du fonds commercial,
- Les conséquences de ces choix sur les états financiers,
- Une prise de recul sur la comptabilité et ses concepts : vaut-il mieux un amortissement ou une dépréciation du fonds commercial eu égard les besoins d'information des utilisateurs de la comptabilité ?
- Le traitement des changements de méthodes comptables,
- La juste valeur comme réponse possible pour rendre les états financiers comparables.

De nombreux candidats se sont contentés de comparer les référentiels comptables. Or, trop peu de candidats maîtrisent le référentiel comptable ayant trait aux comptes consolidés. Les annexes ont été assez mal exploitées. Le sujet invitait via la dépréciation du fonds commercial à faire le lien entre la comptabilité et des concepts financiers ce qui a été mal traité dans les exposés. Peu de candidats ont traité de la juste valeur.

### 3. Conseils aux candidats

Les conseils donnés aux candidats sont assez proches de ceux rédigés à la session précédente. Les candidats doivent bien penser au fait qu'ils postulent à un métier d'enseignant et de ce fait une justification des démarches est plus que nécessaire avec le souci constant de se faire comprendre.

#### Lors de leur préparation à l'épreuve :

L'oral nécessite une préparation relativement identique à celle que le jury préconise pour l'écrit (cf. le rapport sur l'épreuve écrite). Un soin particulier doit également être apporté à la maîtrise des notions de base dans une perspective didactique, fondée sur une compréhension des concepts et de leur déclinaison.

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

- se convaincre que, quel que soit le sujet, il y a toujours matière à réaliser une prestation convenable et ne pas se décourager ;
- prendre un temps de réflexion suffisamment important pour bien lire l'intégralité du sujet, en définir les termes, l'analyser, dégager une problématique, poser une question d'ensemble et concevoir le plan. Attention à ne pas négliger voire ignorer une partie du sujet ;
- mobiliser des connaissances déjà peu ou prou intégrées. Une recopie d'ouvrages dont le contenu n'est pas maîtrisé, qui sera lue lors de l'entretien ne fera guère illusion, le jury cherchera à tester leur maîtrise au moment des questions ;
- lire attentivement les documents proposés en annexe qui guident la candidate ou le candidat dans la délimitation d'un sujet ou lui apporte des compléments d'informations dans des domaines complexes. Il est nécessaire de s'interroger sur la présence de telle ou telle annexe et notamment lorsque le cas comporte plusieurs sociétés de tenter de les comparer eu égard au sujet posé (cf sujet 2).
- réfléchir à la résolution du ou des cas et proposer des réponses justifiées ou au moins exposer la manière dont il aurait fallu les traiter en cas de manque de temps et pour une infime part seulement ;
- ne pas se focaliser sur la technique comptable et financière mais sur une prise de recul grâce à des lectures d'ouvrages et d'articles de recherche ;
- être capables de faire des liens entre les différents domaines de l'épreuve (ex : entre comptabilité générale et contrôle de gestion).

#### Durant l'exposé, il est suggéré de :

- capter l'attention du public (le jury mais bien sûr les futurs élèves) ;
- définir systématiquement les termes de l'énoncé du sujet proposé ;

- poser une problématique en lien avec le sujet ;
- développer un plan conforme à la problématique : un exposé structuré doit comporter une introduction, un plan en deux parties au moins et une conclusion. Il faut éviter un plan déséquilibré (notamment une deuxième sous-partie de la deuxième partie presque inexistante). Le plan est parfois décevant eu égard à une problématique prometteuse.
- réguler la durée de l'exposé : il n'est pas forcément utile d'utiliser tout le temps disponible.
- recourir de manière rationnelle aux diapositives : Il est conseillé de présenter le plan d'ensemble dans une diapositive puis de le décliner. Les tableaux de calculs et les écritures peuvent être présentés sur des supports adaptés (tableur, bordereau de pré-comptabilisation, ...). Vérifier l'orthographe dans ce fichier de présentation.
- traiter systématiquement les cas proposés à l'appui des thématiques : la candidate ou le candidat qui ne traite pas les éléments précis du cas ne peut prétendre à la moyenne ;
- considérer qu'il y a toujours matière à développer des aspects du sujet et de ne pas se déconsidérer dès le début de l'exposé (éviter les phrases du type « de toute façon je n'ai pas compris le contenu de l'annexe 2 »).
- Si des citations sont énoncées, elles doivent être pertinentes, en adéquation avec le sujet posé.
- ne pas négliger la conclusion qui doit faire preuve d'ouverture et d'originalité.

Durant l'entretien, il est suggéré de :

- utiliser le tableau pour, au besoin, répondre aux questions du jury ;
- faire preuve d'une capacité d'écoute et de compréhension pour apporter des réponses et des arguments ;
- expliciter ses affirmations et faire preuve d'un sens de la communication pédagogique [en terme de méthodologie, connaissance des concepts, maîtrise des techniques, suivi de l'actualité et aussi rythme dans l'exposé...].
- ne pas sous-estimer sa capacité à pouvoir répondre aux questions, même s'il est difficile en fin d'épreuve de garder toutes ses facultés de réflexion et de recul.

## 4. Exemples de sujet

### Sujet 1 :

**Les spécificités de l'évaluation des entreprises familiales cotées**

### Questions

1. *Procédez à une analyse financière de Bénéteau en utilisant les ratios communiqués.*

2. **Procédez à une analyse boursière de Bénéteau en utilisant les ratios communiqués.**
3. **Commentez la gouvernance de Bénéteau. Peut-on affirmer qu'il s'agit d'un Groupe familial ?**
4. **Le Groupe a-t-il créé de la valeur financière et/ou de la valeur émotionnelle pour ses actionnaires dans la période récente ?**
5. **De quels facteurs dépend le fait que la valeur émotionnelle soit positive ?**
6. **Proposez un protocole d'évaluation à un propriétaire dirigeant familial impliqué tenant compte de la valeur émotionnelle.**
7. **Quel est l'intérêt de ce calcul pour les décideurs ? Cette méthode est-elle reportable à d'autres cas en dehors de l'entreprise familiale ?**
8. **À partir des éléments fournis en annexe, calculez au 31/08/2017:**
  - a) La valeur globale du Groupe Bénéteau (ou valeur de l'actif économique);
  - b) Le bêta de l'action Bénéteau ainsi que le bêta désendetté moyen du Groupe;
  - c) Le coût du capital du Groupe ;
  - d) Le coût des capitaux propres du Groupe.
9. **Quelle est la signification du bêta désendetté moyen ? Comparez les bêtas obtenus dans la question précédente avec ceux du secteur. Que concluez-vous de votre comparaison?**
10. **À partir des données fournies en annexe, évaluez l'action Bénéteau au 31/08/2017 et discutez la ou les méthode(s) employée(s).**

(Les annexes sont extraites des rapports et communiqués du Groupe depuis 2014)

## **Annexe 1 : Gouvernance et actionnariat**

Le Groupe Bénéteau est une société anonyme à Conseil de surveillance et directoire, organisation lui permettant de distinguer les fonctions de gestion et de contrôle dévolues à chacune de ces deux instances.

### **Le Conseil de surveillance est constitué de 10 membres :**

- Yves Lyon-Caen,  
Président du Conseil de Surveillance
- Louis-Claude Roux,  
Vice-Président du Conseil de Surveillance
- Annette Roux;
- Catherine Pourre (considérée comme membre indépendant)
- Yvon Bénéteau;
- Benjamin Bénéteau;
- Claude Brignon (considéré comme membre indépendant)
- Luc dupé;
- Jean-pierre Goudant (considéré comme membre indépendant)
- Christian de Labriffe (considéré comme membre indépendant)



**Le directoire est constitué de 5 membres**

- Hervé Gastinel

Président du Directoire de BENETEAU S.A. Il assure également la Direction Générale de la Division Bateaux. Il a rejoint le GROUPE BENETEAU le 26 Août 2015, après avoir occupé notamment la fonction de Directeur Général puis de Président de TERREAL (2000-2015).

- Carla demaria

Membre du Directoire de BENETEAU S.A. Elle assure également la Direction Générale de la marque BENETEAU ainsi que la Présidence de MONTE CARLO YACHT SPA.

- Jean-paul Chapeleau

Membre du Directoire de BENETEAU S.A. Il assure également la Direction Générale des marques JEANNEAU et PRESTIGE.

- Aymeric Duthoit

Membre du Directoire de BENETEAU S.A. Il assure également la Direction Générale de la Division Habitat.

- Christophe Caudrelier

Membre du Directoire de BENETEAU S.A. Il assure également la Direction Financière du Groupe. Il a rejoint le GROUPE BENETEAU le 4 Juin 2015, après avoir occupé notamment la fonction de Directeur Financier chez DCNS (2011-2015) et chez VALEO (1994-2011).

Le Groupe a connu en 2014-2015 des évolutions importantes de sa gouvernance, dans le cadre d'une continuité de ses orientations stratégiques comme de son actionnariat familial. Ces évolutions ont été rendues nécessaires par l'organisation des plans de succession de l'équipe de direction et par la préparation d'une relève progressive au sein de l'actionnariat familial.

Dans le cadre de la relève générationnelle, le Conseil de Surveillance du 10 Mars 2015 a, sur la proposition d'Annette Roux, nommé en qualité de Vice-Président du Conseil de Surveillance son fils Louis-Claude. Mme Roux conserve la présidence du Comité Stratégique au sein duquel Benjamin Bénéteau vient d'être nommé et dont elle souhaite continuer de s'occuper pour mener à bien l'évolution de la gouvernance du Groupe. Elle continuera également, en qualité de membre du Conseil de Surveillance, à participer aux travaux des autres comités du Conseil.

À cette première évolution s'est ajouté un renouveau important de l'équipe dirigeante. Fin mai, Christophe Caudrelier a rejoint le Directoire et pris en charge directement la Direction Financière. Début juillet, le Groupe a accueilli une nouvelle Directrice des Ressources Humaines, Corinne Margot. Fin juillet, le Conseil de Surveillance a nommé Hervé Gastinel Président du Directoire en remplacement de Bruno Cathelin. Enfin, à la fin de l'exercice, Dieter Gust a quitté le Directoire et la Direction Générale de la division Bateaux, car atteint par la limite d'âge. Son remplacement à ce poste n'est pas envisagé.

La société BERI 21, holding familial du Groupe, regroupe les 14 membres de la famille, dont Annette et Louis-Claude Roux, Yvon et Benjamin Bénéteau. Née le 4 août 1942 à Croix de

Vie, Annette Bénéteau, devenue Annette Roux, devient présidente de Bénéteau en 1964. Yvon BENETEAU est né le 20 juin 1950. Yvon BENETEAU est administrateur de l'entreprise SPBI qui a été créée en 2006. Yvon BENETEAU est également mandataire de 3 autres sociétés du Groupe. Frère d'Annette, il prend en charge la production durant les années 60 avec son frère André, architecte naval du Groupe. Actuellement, Louis-Claude Roux est administrateur ou mandataire de 7 sociétés du Groupe Bénéteau.

Famille Beneteau (BERI 21 SA)	54,4%	Templeton Investment Counsel LLC	1,34%
Franklin Templeton Institutional LLC	5,80%	The Vanguard Group, Inc.	0,99%
Financière de l'Échiquier SA	4,99%	Norges Bank Investment Management	0,64%
Lazard Frères Gestion SAS	2,13%	Beneteau SA Employee Stock Ownership Plan	0,62%
<u>Bénéteau SA</u>	1,40%	Covéa Finance SAS	0,61%
		Flottant	27,08%

## Annexe 2 : Histoire du GROUPE BENETEAU

Fondé en 1884, le chantier familial Bénéteau a évolué au gré des décennies, passant de la pêche à la plaisance puis se diversifiant dans d'autres secteurs industriels. Présent sur plusieurs continents, il exerce aujourd'hui ses activités à travers les divisions Bateaux et Habitat.

### Dates clés de l'histoire récente

- 1984 Centenaire de la création de la société et introduction au second marché de la bourse de Paris.
- 1986 Ouverture d'une première unité de production à l'étranger à Marion en Caroline du Sud aux États-Unis.
- Bénéteau réalise sa première opération de croissance externe en 1992 avec CNB (Construction navale Bordeaux) spécialisé dans la construction en aluminium de grands voiliers custom et de navires de transports de passagers rapides ; dans le domaine de la pêche professionnelle en rachetant les Chantiers Gendron ; et dans le domaine des mobile-homes, (résidence mobile de loisir) en 1994.
- 1995 Les chantiers Jeanneau, constructeur de bateaux de plaisance, rejoignent le Groupe Bénéteau avec également les voitures sans permis Microcar et les Catamarans Lagoon.
- 2001 La mise en place de la nouvelle organisation du groupe par division, autour de quatre activités majeures, est finalisée. De nouvelles unités de productions sont ouvertes en Pologne, au Canada ainsi qu'au Portugal.
- 2003 Le groupe déménage son siège de Saint-Hilaire-de-Riez pour s'installer à Saint-Gilles-Croix-de-Vie, le berceau de Bénéteau.
- 2005 Changement du mode de gestion de la société en Directoire et Conseil de Surveillance.
- 2007 IRM, leader dans la construction de mobile-homes, (résidence mobile de loisir) rejoint le Groupe Bénéteau.

- 2008 La société Microcar est cédée à Ligier Automobiles, puis en octobre le groupe se sépare des chantiers Wauquiez, spécialiste des voiliers semi-custom. Cependant le groupe continue à diversifier ses activités en créant BH, une société destinée à produire des ossatures en bois pour des maisons de bois.
- 2012, Bénéteau ouvre une nouvelle usine de 10 000 m<sup>2</sup> à Angra dos Reis au Brésil, (600 employés).
- Été 2017, Bénéteau lance le Bénéteau Boat Club en France et en Espagne avec la startup HeyCaptain : un nouveau modèle entre la location et la propriété basé sur les modèles américains comme Freedom Boat Club.

### **Annexe 3 : Stratégie et performances récentes**

Principal acteur mondial des industries nautiques, le Groupe Bénéteau propose, à travers les 10 marques de sa division Bateaux, plus de 200 modèles de bateaux de plaisance. Leader européen de l'habitat de loisirs, les 3 marques de la division Habitat du Groupe offrent une gamme complète de résidences mobiles et de résidences de plein air. Fort d'une présence industrielle internationale et d'un réseau commercial mondial, le Groupe compte un effectif de 7000 collaborateurs, principalement en France, aux États-Unis, en Pologne, en Italie et en Chine.

#### **Exercice 2016-2017: amélioration marquée de la performance opérationnelle et de la trésorerie**

<b>Chiffre d'affaires</b>	1.208,3 millions EUR	+11,5%
<b>ROC (résultat opérationnel courant)</b>	85,6 millions EUR	+96,1%
<b>Résultat net consolidé</b>	60,1 millions EUR	+138,9%
<b>Trésorerie nette</b>	109,6 millions EUR	

Le Groupe Bénéteau termine l'exercice 2016-2017 sur de solides performances liées au bon niveau des ventes de ses deux divisions dans des marchés dynamiques ainsi qu'aux premiers résultats du plan *Transform to Perform*. La répartition du CA par zone géographique est la suivante : Europe (51%), Amérique du Nord (32%), marchés émergents (9%), reste du monde (8%).

Grâce au soutien indéfectible de son actionnariat familial, le Groupe Bénéteau a maintenu ses investissements dans le contexte économique toujours incertain et l'environnement très concurrentiel des années précédentes. Il en tire aujourd'hui les premiers bénéfices sur ses marchés clés en reprise, l'Europe et les États-Unis. L'acquisition de Rec Boat Holdings lui permet également de renforcer son implantation sur le marché nord-américain, incontournable pour la plaisance. Si ses racines sont profondément ancrées en Vendée, une présence sur les cinq continents permet au Groupe de mieux répartir ses risques et de profiter d'une reprise mondiale qui tarde à se manifester sur le marché français.

## **Division Bateaux : très forte progression du résultat opérationnel**

La Division Bateaux enregistre de bonnes performances grâce à une demande soutenue et à une bonne exécution opérationnelle.

EN MILLIONS D'EUROS	2016 2017	2015 2016	Variation	Variation
			(données publiées)	(change constant)
Chiffre d'affaires	1025,5	910,7	+ 12,6%	+ 12,2%
ROC	78,9	46,0	+ 71,3%	
EBITDA	140,2	112,9	+ 24,2%	

**Le chiffre d'affaires** annuel de l'activité Bateaux est en hausse de +12,6% par rapport à l'année précédente et de +12,2% à taux de change constant. L'activité marque la troisième année consécutive de bonne croissance. Elle est portée par une offre renforcée et diversifiée qui répond à la demande de marchés bien orientés en Europe et Amérique du Nord.

**Le résultat opérationnel courant (ROC)** enregistre une très forte hausse de +71,3% grâce à l'effet volume et au mix produit. Les premiers résultats des actions de transformation engagées dans le cadre du plan d'entreprise *Transform to Perform*, notamment dans le cadre du développement des nouveaux produits et de l'adaptation de nos moyens de production, permettent au Groupe d'améliorer significativement sa rentabilité opérationnelle. Le ROC ressort ainsi à 78,9 millions d'euros.

## **Division Habitat : amélioration très sensible de la profitabilité**

La Division Habitat de loisirs bénéficie de la bonne saison réalisée par ses clients Hôtellerie de plein air, qui apporte une dynamique de marché favorisant l'investissement et le renouvellement des équipements mobil-homes. L'activité termine en hausse de 5,8% avec une amélioration très sensible des marges sur des marchés français et frontaliers dynamiques.

EN MILLIONS D'EUROS	2016 2017	2015 2016	Variation	Variation
			(données publiées)	(change constant)
<b>Chiffres d'affaires</b>	<b>182,8</b>	<b>172,8</b>	<b>+ 5,8%</b>	<b>+ 5,8%</b>
- Habitat de loisirs	173,8	160,7	+ 8,1%	+ 8,1%
- Habitat résidentiel	9,1	12,1	- 24,7%	- 24,7%
<b>ROC</b>	<b>6,7</b>	<b>- 2,4</b>	<b>N/A</b>	
- Habitat de loisirs	9,2	0,8	+ 1018,9%	
- Habitat résidentiel	- 2,5	- 3,2	N/A	
<b>EBITDA</b>	<b>12,6</b>	<b>4,3</b>	<b>+ 194,9%</b>	

**Habitat de loisirs** : Le résultat opérationnel courant s'améliore très sensiblement à +9,2 millions d'euros grâce à un redressement rapide des performances opérationnelles, à l'amélioration du mix produit et à la maîtrise des marges.

**Habitat résidentiel** : L'arrêt de l'activité a été réalisé sans heurt et s'est accompagné du bon achèvement des projets engagés. L'outil industriel a été converti avec succès pour répondre aux besoins de l'activité Habitat de loisirs.

## Concurrents

Sur le marché de la voile : Bavaria (en Europe), Hunter (aux États-Unis), Catalina (aux États-Unis) et Hanse.

Sur le marché du moteur : Bavaria (en Europe), Brunswick, Genmar, Azimut, Princess, Fairline, Sunseeker, Sealine.

## **Annexe 4 : Perspectives 2017/2020**

Le Groupe pense avoir surmonté la période difficile qu'il transverse depuis 2012/2013 (ROC en perte).

Le Groupe se fixe comme objectifs à moyen terme :

1. une croissance supérieure au marché : 6% de taux de croissance annuel moyen ;
2. Un taux de marge à horizon 3 ans de 8 à 8.5% (ROC)
3. Une optimisation de la génération de Free Cash-Flows : 200 à 250 M€

L'exercice 2017-2018 verra la poursuite du plan *Transform to Perform* et notamment des actions prioritaires :

- Déploiement de plans de sécurité, qualité, efficacité industrielle, plateformes communes
- Investissements produits soutenus pour garantir une offre renforcée et innovante
- Investissements soutenus en capacité industrielle (multicoque, hors-bord, bateaux américains)
- Développement commercial à l'international, en particulier en Amérique du Nord (marques américaines) et sur le segment des grands yachts (multicoque et moteur)
- Transformation industrielle (usine du futur)
- Développement de l'offre digitale de services

Croissance anticipée du marché : 5% par an, alimentée par le dynamisme du marché européen et la poursuite de la croissance du marché américain.

## Activité Bateaux

Les premiers salons de la saison en Europe se sont déroulés dans une ambiance positive, qui est également attendue aux États-Unis. La tendance devrait rester favorable sur ces marchés. On note une forte demande des loueurs professionnels amplifiée par les phénomènes climatiques survenus dans les Caraïbes et aux États-Unis. Cela se traduit par une progression précoce du carnet de commande.

## Activité Habitat

La bonne saison 2017 des professionnels français de l'hôtellerie de plein air est de bon augure pour les acteurs de l'habitat de loisirs. Nos clients ont anticipé leur commande poursuivant le rythme constaté au cours de la fin de saison précédente.

## **Annexe 5 : Extraits des rapports financiers**

<b>COMPTE DE RESULTAT</b> (Milliers €)	<b>2014</b>		<b>2015</b>		<b>2016</b>		<b>2017</b>	
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>808 454,0</b>	100,8%	<b>969 453,0</b>	100,4%	<b>1 083 563,0</b>	97,9%	<b>1 208 318,0</b>	100,3%

<b>production stockée</b>	<b>(6 808,0)</b>	(0,8)%	<b>(4 275,0)</b>	(0,4)%	<b>23 146,0</b>	2,1%	<b>(3 792,0)</b>	(0,3)%
<b>Production (100%)</b>	<b>801 646,0</b>		<b>965 178,0</b>	+20,4%	<b>1 106 709,0</b>	+14,7%	<b>1 204 526,0</b>	+8,8%
<b>achats consommés</b>	<b>393 324,0</b>	49,1%	<b>481 627,0</b>	49,9%	<b>561 914,0</b>	50,8%	<b>590 124,0</b>	49,0%
<b>Marge sur consommation de matières et marchandises</b>	<b>408 322,0</b>	50,9%	<b>483 551,0</b>	50,1%	<b>544 795,0</b>	49,2%	<b>614 402,0</b>	51,0%
<b>autres consommations et charges externes (hors crédit-bail)</b>	<b>89 466,0</b>	11,2%	<b>107 322,0</b>	11,1%	<b>119 717,0</b>	10,8%	<b>121 710,0</b>	10,1%
<b>Valeur ajoutée</b>	<b>318 856,0</b>	39,8%	<b>376 229,0</b>	39,0%	<b>425 078,0</b>	38,4%	<b>492 692,0</b>	40,9%
<b>frais de personnel (dont participation des salariés)</b>	<b>232 870,0</b>	29,0%	<b>259 270,0</b>	26,9%	<b>294 858,0</b>	26,6%	<b>320 533,0</b>	26,6%
<b>impôt et taxes</b>	<b>18 825,0</b>	2,3%	<b>20 249,0</b>	2,1%	<b>19 770,0</b>	1,8%	<b>20 783,0</b>	1,7%
<b>soldes des autres produits et charges d'exploitation</b>	<b>(1 695,0)</b>	(0,2)%	<b>(7 022,0)</b>	(0,7)%	<b>(13 844,0)</b>	(1,3)%	<b>(7 681,0)</b>	(0,6)%
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	<b>65 466,0</b>	8,2%	<b>89 688,0</b>	9,3%	<b>96 606,0</b>	8,7%	<b>143 695,0</b>	11,9%
<b>dotations aux amortissements nettes des reprises</b>	<b>56 324,0</b>	7,0%	<b>60 299,0</b>	6,2%	<b>62 689,0</b>	5,7%	<b>63 990,0</b>	5,3%
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>9 142,0</b>	1,1%	<b>29 389,0</b>	3,0%	<b>33 917,0</b>	3,1%	<b>79 705,0</b>	6,6%
frais financiers	2 750,0		3 008,0		2 702,0		2 326,0	
autres charges financières	1 586,0		16 719,0		3 349,0		2 655,0	
<b>charges financières</b>	<b>4 336,0</b>	0,5%	<b>19 727,0</b>	2,0%	<b>6 051,0</b>	0,5%	<b>4 981,0</b>	0,4%
produits financiers	311,0		42,0				35,0	
autres produits financiers	3 622,0		1 981,0		638,0		565,0	
<b>produits financiers</b>	<b>3 933,0</b>	0,5%	<b>2 023,0</b>	0,2%	<b>638,0</b>	0,1%	<b>600,0</b>	0,0%
<b>Résultat financier</b>	<b>(403,0)</b>	(0,1)%	<b>(17 704,0)</b>	(1,8)%	<b>(5 413,0)</b>	(0,5)%	<b>(4 381,0)</b>	(0,4)%
<b>Résultat courant (avant impôt)</b>	<b>8 739,0</b>	1,1%	<b>11 685,0</b>	1,2%	<b>28 504,0</b>	2,6%	<b>75 324,0</b>	6,3%
<b>Résultat des sociétés mises en équivalence</b>	<b>3 090,0</b>	0,4%	<b>4 414,0</b>	0,5%	<b>3 231,0</b>	0,3%	<b>4 670,0</b>	0,4%
<b>impôt sur les bénéfices</b>	<b>2 405,0</b>	0,3%	<b>2 884,0</b>	0,3%	<b>6 582,0</b>	0,6%	<b>19 899,0</b>	1,7%
<b>Résultat net</b>	<b>9 424,0</b>	1,2%	<b>13 215,0</b>	1,4%	<b>25 153,0</b>	2,3%	<b>60 095,0</b>	5,0%
<b>résultat revenant aux intérêts minoritaires</b>	<b>231,0</b>	0,0%	<b>411,0</b>	0,0%	<b>384,0</b>	0,0%	<b>386,0</b>	0,0%
<b>Résultat net part du groupe</b>	<b>9 193,0</b>	1,1%	<b>12 804,0</b>	1,3%	<b>24 769,0</b>	2,2%	<b>59 709,0</b>	5,0%
<b>Effectif</b>	<b>6355</b>		<b>6262</b>		<b>7510</b>		<b>7774</b>	

<b>Bilan économique (Milliers €)</b>	2014	2015	2016	2017
<b>Immobilisations nettes (A)</b>	439 844	450 246	457 969	462 092
Stocks	191 819	205 528	228 327	219 536
+ Encours clients	163 815	176 660	122 109	119 235
- Encours fournisseurs	198 200	233 490	251 699	272 576
= Besoin en fonds de roulement d'exploitation	157 434	148 698	98 737	66 195
+ Besoin en fonds de roulement hors exploitation	- 41 977	- 28 762	- 38 398	- 47 684
= Besoin en fonds de roulement (B)	115 457	119 936	60 339	18 511
<b>Actif économique (A+B)</b>	<b>555 301</b>	<b>570 182</b>	<b>518 308</b>	<b>480 603</b>
Capitaux propres avant affectation du résultat (C)	504 445	519 921	532 256	590 641
Dettes bancaires et financières à court, moyen ou long terme	91 292	98 569	62 456	104 642
- Disponible	40 436	48 308	76 404	214 680
= <b>Endettement net (D)</b>	50 856	50 261	- 13 948	- 110 038
<b>Capitaux investis dans l'exploitation (C+D) = Actif économique</b>	<b>555 301</b>	<b>570 182</b>	<b>518 308</b>	<b>480 603</b>

<b>TABLEAU DE FLUX DE TRESORERIE</b>	2014	2015	2016	2017
résultat net	9 424,0	13 215,0	25 153,0	60 095,0
+variation des provisions et amortissements	52 961,0	59 969,0	82 591,0	70 472,0
- plus-values de cession	782,0	(304,0)	(63,0)	(841,0)
<b>= Capacité d'autofinancement</b>	<b>61 603,0</b>	<b>73 488,0</b>	<b>107 807,0</b>	<b>131 408,0</b>
<b>- Variation du besoin en fonds de roulement</b>	<b>25 656,0</b>	<b>(3 514,0)</b>	<b>(31 685,0)</b>	<b>(50 034,0)</b>
<b>Flux de trésorerie provenant de l'exploitation</b>	<b>35 947,0</b>	<b>77 002,0</b>	<b>139 492,0</b>	<b>181 442,0</b>
+ acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	60 820,0	69 120,0	69 840,0	78 779,0
- cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	4 455,0	7 335,0	1 116,0	
+/- variation des immobilisations financières	41 799,0	129,0	65,0	
<b>Flux d'investissement</b>	<b>98 164,0</b>	<b>61 914,0</b>	<b>68 789,0</b>	<b>78 779,0</b>
Émissions (rachats) d'actions			(3 613,0)	94,0
Dividendes versés		2 371,0	4 892,0	8 276,0
<b>Variation de l'endettement net</b>	<b>62 217,0</b>	<b>(12 717,0)</b>	<b>(62 198,0)</b>	<b>(94 481,0)</b>

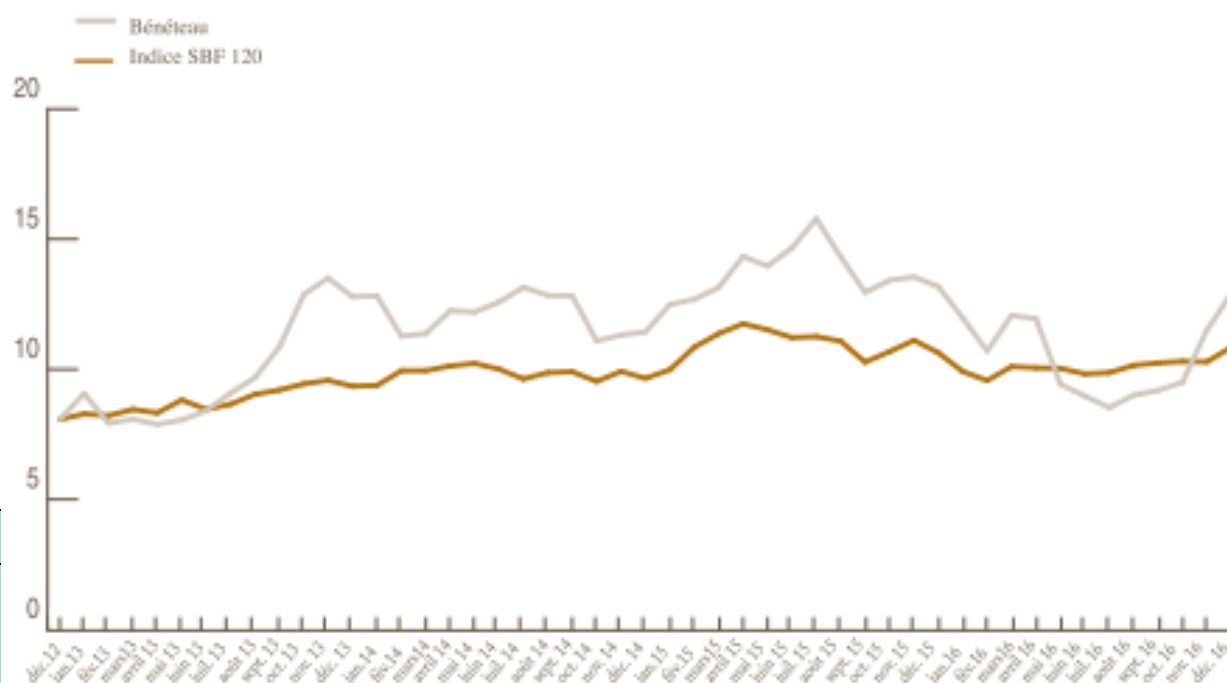
<b>Effet de levier (M€)</b>	2014	2015	2016	2017
<b>CA</b>	808,5	969,5	1083,6	1208,3
<b>ROC</b>	11,7	34,4	43,6	85,6
<b>Actif économique</b>	580,8	594,9	563,485	517
<b>Taux de marge opérationnelle</b>	1,45%	3,55%	4,02%	7,08%
<b>Taux de rotation de l'actif</b>	139,20%	162,96%	192,30%	233,71%
<b>Rentabilité de l'Actif Économique avant IS (Re)</b>	2,01%	5,78%	7,74%	16,56%
<b>Re nette d'IS</b>	1,6%	4,7%	6,1%	12,4%
<b>RN part du groupe</b>	9,42	12,80	24,77	59,71
<b>Capitaux propres comptables M€</b>	504,45	519,92	532,26	590,64
<b>Rentabilité des capitaux propres</b>	1,9%	2,5%	4,7%	10,1%
<b>Effet de levier</b>	0,3%	-2,3%	-1,5%	-2,3%
<b>Levier financier</b>	0,1	- 147,68	- 49,44	- 32,30
<b>BFR en jours de CA HT</b>	70,1	55,2	32,8	19,7
<b>Taux d'impôt</b>	20,33%	17,91%	20,74%	24,88%



## Annexe 6 : Tableau de bord boursier

### Evolution du cours de l'action Bénéteau

Euros



				<b>2018e</b>
				21,15
				789 840
				21,15
<b>BNA €</b>	0,15	0,30	0,72	1,00
<b>Dividende €</b>	0,10	0,25	0,29	0,34
<b>Taux de rendement (Yield)</b>	1,12%	1,63%	3,92%	4,73%
<b>Taux de distribution (Pay out)</b>	66,67%	83,33%	40,28%	34,00%
<b>Capitalisation boursière M€</b>	1 105,24	1 526,64	1 521,68	751,01 <sup>1</sup>
<b>Capitaux propres comptables M€</b>	519,92	532,26	590,64	645,00
<b>PBR</b>	2,13	2,87	2,58	2,71

## Annexe 7: Éléments de calcul de la valeur du Groupe Bénéteau

Année fiscale M € (au 31 août)	2014	2015	2016	2017	2018e	2019e	2020e
<b>CA</b>	808,5	969,5	1083,6	1208,3	1280,8	1357,6	1439,1
<b>Taux de croissance annuel du CA</b>		20%	12%	10%	6%	6%	6%

<b>EBE</b>	68,1	94,7	106,3	149,6			
<b>ROC</b>	11,7	34,4	43,6	85,6			
<b>Marge opérationnelle courante</b>	1,45%	3,55%	4,02%	7,08%	8%	8,50%	8,50%
<b>Marge nette</b>	1,17%	1,32%	2,29%	4,94%	5%		
<b>Investissements</b>	60,8	69,1	71,1	75,9	80,0	85,0	92,0
<b>Dette financière nette</b>	53,10	51,00	-13,50	-109,70	-90,00	NC	NC
<b>Levier financier</b>	0,10	0,10	-0,03	-0,19	-0,14		
<b>Taux d'impôt</b>	20,33%	17,91%	20,74%	24,88%			
<b>Dotations aux amortissements</b>	56,4	60,3	62,7	64,0	64,0	64,0	64,0

Hypothèses de calcul	de 2018 à 2020	À l'infini	Taux 2017	
Croissance du CA	6%	2%	Taux sans risque	0,6%
Croissance de l'EBE	6,5%	2%	Prime de risque du marché	7%
BFR	25j		Coût de la dette avant impôt	6%
Taux d'impôt	30%			

Bêtas 2017	Ratios du Groupe		Ratios du secteur		
	% du CA	Bêta désendetté	Bêta des capitaux propres	Dette / capitaux propres	Bêta de l'actif économique
Voiliers	47,00%	1,10	1,83	87,38%	1,10
Bateaux à moteurs	38,00%	1,05	1,80	75,12%	1,05
Habitat résidentiel et de loisirs	15,00%	0,95	1,00	9,35%	0,95

## Annexe 8 : Extraits d'articles de revues de recherche

### Hirigoyen G. (2010). Concilier finance et management dans les entreprises familiales. *Revue française de gestion* (8): 393–411.

...« L'entreprise familiale revêt une triple réalité à l'origine de ses spécificités : la famille, le management et la propriété alors que dans la plupart des entreprises ne sont pris en compte que le management et l'actionariat. Chacune de ces trois composantes regroupe des personnes ayant des intérêts divergents compte tenu de leurs origines, de leurs rôles et de la relation particulière qu'elles entretiennent avec l'entreprise. Une telle situation est source de tensions qui débouchent la plupart du temps sur des conflits. Ces derniers engendrent des coûts d'agence et plus généralement sont une source de dysfonctionnements dans la recherche d'une conciliation entre la finance et le management. (...) Néanmoins, les critères proposés par Ponza (2007) rassemblent les entreprises familiales dans une définition commune :

– la détention d'un minimum de 15 % du capital par au moins deux membres d'une même famille ou d'un groupe de familles

- l'influence déterminante sur la stratégie de l'entreprise exercée en faisant partie du management, en étant administrateurs, conseils ou actionnaires actifs, ou en contribuant à définir la culture d'entreprise;
- l'importance accordée aux rapports entre les membres de la famille
- le souhait ou la possibilité d'une transmission aux générations suivantes.(...)

Les faits montrent que les liens familiaux évoluent au cours du cycle de vie et affectent l'entreprise à travers des conflits d'intérêts significatifs, une information et un altruisme asymétriques spécifiques entre les membres de la famille notamment les actionnaires familiaux (Steier, 2001 ; Lubatkin et al., 2003 ; Hirigoyen, 2007; Labaki, 2007). Lorsque la structure de l'actionnariat spécialement de « l'actionnariat de sang » évolue et se dilue, les liens familiaux ont tendance à s'éroder, ce qui diminue théoriquement l'efficacité des systèmes informels de contrôle. L'actualité passée de Château d'Yquem, des Galeries Lafayette et du groupe Taittinger illustrent précisément cette difficulté à assurer la pérennité d'une entreprise dont le capital se disperse au fil des générations. L'affectio-societatis s'estompe, le contrôle familial devient vulnérable et l'attachement émotionnel à la propriété familiale se délite. (...)

Les actionnaires actifs et sereins sont ceux qui sont dans un référentiel de propriété psychologique positive, c'est-à-dire qui comprend des droits mais aussi des devoirs à l'égard de l'entreprise. Par opposition, les actionnaires dans un référentiel de propriété psychologique négative sont ceux qui considèrent qu'ils possèdent des droits spéciaux de décision et de contrôle évidemment supérieurs aux droits légaux comme par exemple des droits pour disposer de prestations spéciales pour les services que leurs ancêtres, leur branche familiale ou eux-mêmes ont rendu dans le passé à l'entreprise familiale. Ces coûts de nature émotionnelle sont des sources d'inefficacité et des facteurs de dégradation de la valeur de l'entreprise. À partir de ce concept de propriété psychologique et du critère de sérénité dans la prise de décision, Jaskiewicz et Pieper (2008) développent un modèle explicatif qui permet de comparer les comportements des propriétaires d'une entreprise familiale à ceux des propriétaires anonymes possédant des pourcentages relativement faibles dans des grandes sociétés cotées en Bourse. Pour cela, ils introduisent le concept de rentabilité émotionnelle pour l'actionnaire d'une entreprise familiale défini comme le rapport entre le résultat émotionnel et la valeur émotionnelle. Le résultat émotionnel étant égal à la différence entre le « gain émotionnel » (orgueil, statut, unité, opportunités de formation, etc.) et le « coût émotionnel » (tensions, conflits, obligations, temps). Ils comparent cette rentabilité émotionnelle à la rentabilité financière mesurée par le ratio résultat net/capitaux propres. Cette présentation permet de faire émerger le concept de valeur émotionnelle comme composante de la valeur totale de l'entreprise familiale (VT).

$$VT = VM + VE$$

$$VT = DCF + DFBP + (GE - CE)$$

VM = valeur de marché estimée comme la somme des discounted cash-flows (DCF) et de la valeur actuelle des bénéfices privés (DFBP<sup>10</sup>).

---

<sup>10</sup> Discounted Financial private benefits, (Astrachan and Jaskiewicz, 2008) : quantification des gains dus à la propriété familiale.

VE = valeur actuelle de la différence entre les gains émotionnels et les coûts émotionnels (GE-CE). (...)

Si les actionnaires anonymes maximisent la rentabilité financière, les actionnaires familiaux augmentent leur rentabilité émotionnelle. Dès lors que ces derniers connaissent la rentabilité émotionnelle d'un projet, ils peuvent décider de sacrifier la rentabilité financière. Les méthodes traditionnelles d'évaluation d'entreprise négligent la composante émotionnelle et interprètent probablement mal la valeur de l'entreprise pour les propriétaires familiaux. (...)

**Hirigoyen G. (2014). Valeur et évaluation des entreprises familiales. *Revue française de gestion* (242): 119–134.**

... « Le capital de l'entreprise familiale peut être appréhendé comme le résultat d'une combinaison d'un capital émotionnel et d'un capital financier. La fonction d'utilité de l'actionnaire familial apparaît ainsi comme complexe et dépendante de facteurs cognitifs et d'une rationalité économique limitée. L'actionnaire familial cherchera donc à maximiser un capital plus important ; la valeur de l'entreprise familiale ne se cantonne pas à la seule création de valeur financière mais dépend aussi de la création de richesses socio-émotionnelles (Gomez-Méjia et al., 2007). (...)

Le résultat émotionnel (RE) est égal à la différence entre les « gains émotionnels » (GE) et les « coûts émotionnels » (CE), soit :  $RE_t = GE_t - CE_t$ .

- 1) Valeur totale de l'entreprise (VA) pour l'actionnaire actif et serein avec fort affectio-societatis

VA = valeur financière (VF) + valeur émotionnelle (VE).

$$VE_t = \sum_{t=1}^n \frac{CFE_t}{(1 + k_E)^t}$$

Avec :

$VE_t$  = valeur émotionnelle en t,

n = horizon de l'actualisation (nombre de périodes retenu),

$k_E$  = taux de rentabilité émotionnelle espéré par l'actionnaire familial serein et actif,

$CFE_t$  = cash-flow émotionnel en t estimé par le résultat émotionnel

- 2) Valeur totale de l'entreprise pour l'actionnaire familial investisseur passif avec faible affectio-societatis :  $VA^*$  = valeur financière ( $VF^*$ ). Dans ce cas-là,  $VA^*$  est égale à la valeur financière ( $VF^*$ ) définie comme la valeur actuelle des cash-flows financiers disponibles (non compris les bénéfices privés monétaires) actualisés au coût du capital qui est le taux de rentabilité exigé par l'investisseur financier dans une société non familiale. »

**ACTUALITÉ : La mort de la décote de minoritaire (Lettre Vernimmen n° 67 de Juillet - Août 2008)**

Le document de la SFEV le dit haut et fort : " la décote de minorité ne semble pas, selon nous, se justifier." Trois exemples illustreront cette réflexion :

- quand un groupe veut racheter les actions détenues par des actionnaires minoritaires dans le capital d'une de ses filiales cotées en bourse et qu'il contrôle à plus de 50%, la prime moyenne qu'il est amené à payer est de l'ordre de 18% en Europe<sup>11</sup>.

Ainsi Allianz a-t-il dû payer une prime de 28% sur le cours moyen un mois des AGF pour pouvoir racheter la totalité des actions qu'il ne détenait pas encore. Qui a parlé de décote de minoritaire ?

- un actionnaire détenant 20% et par ailleurs directeur général de son entreprise contrôlée à 80% par une famille a voulu céder ses parts. Ayant fait la tournée des investisseurs financiers ou industriels potentiels, il découvre qu'il avait été chaque fois précédé par les actionnaires majoritaires qui avaient menacé des pires tourments l'impudent qui aurait osé acheter cette participation. Au bout de 3 ans, et ayant besoin de liquidités, le minoritaire céda son bloc à moins de 30% de sa valeur au seul acheteur existant : la famille majoritaire. Qui a parlé de décote de minoritaire ? À 70 % ce n'est plus une décote, mais une quatrième démarque !

- face à un groupe industriel à 49%, 3 frères détenaient chacun 17%. L'un d'entre eux voulait céder ses parts, mais il ne s'entendait plus très bien avec ses frères. Tant lui que le groupe industriel purent sortir du capital sans aucune décote car les deux frères, de peur de devenir minoritaires, rachetèrent sans barguigner les actions à leur valeur, voire même un peu plus. Qui a parlé de décote de minoritaire ?

Autrement dit la décote de minoritaire, quand elle est constatée, n'est que le résultat d'un rapport de force entre un vendeur qui, pour certaines raisons, veut vendre et un acheteur qui se sait seul à pouvoir acheter et qui entend bien en profiter, d'où notre expression de "médiévale". Elle n'a pas de sens quand le minoritaire ne veut pas vendre et que le majoritaire veut acheter puisque l'on voit au contraire dans ce cas des primes (cf. notre premier exemple).

Dans ces cas de figure, il nous paraît plus correct et plus précis de parler de décote de liquidité ou de décote d'illiquidité. C'est parce que le minoritaire veut liquéfier sa participation qu'il peut être contraint, si sa position de négociation est mauvaise, de se contenter de ce qui est sur la table. Si dans notre troisième exemple notre directeur général avait pu attendre 4 ans de plus, il aurait vendu avec la famille et participé au prix du contrôle puisque celle-ci céda le contrôle de l'entreprise 4 ans après. (...)

Le groupe de travail de la SFEV rappelle avec pertinence que, d'un point de vue rationnel, il n'y a aucun fondement à la décote de minoritaire :

- le taux d'actualisation des flux de trésorerie étant calculé le plus souvent à partir du MEDAF, il se base sur des cours de bourse, donc des transactions marginales et donc minoritaires. Il n'est dès lors pas utile d'appliquer en plus une décote à la valeur puisque le taux d'actualisation tient déjà compte du caractère minoritaire de l'investissement ;

- appliquer une décote en expliquant que le minoritaire ne peut pas accéder aux mêmes flux de trésorerie que le majoritaire revient à supposer que celui-ci a la possibilité de dériver des avantages particuliers, ce qui est heureusement une pratique en voie d'extinction à notre

---

<sup>11</sup> En moyenne depuis 1999 pour les rachats supérieurs à 1 Md€ (Hors offres obligatoires et fusions légales).

époque dans un environnement protecteur des droits des minoritaires. Ou alors que le minoritaire ne fait pas confiance au majoritaire pour la gestion des flux de trésorerie disponibles, le majoritaire les réinvestissant toujours à un taux inférieur au coût du capital. Douteux, c'est que l'on appelle familièrement "se tirer une balle dans le pied" ;

- ce n'est que lorsque l'évaluation de l'entreprise est fondée sur des transactions portant sur le contrôle qu'il convient d'appliquer une décote. Mais, comme le précise les experts de la SFEV, « il s'agit moins d'une décote de minorité que de l'annulation de la prime de contrôle payée lors de la transaction » ;

- en fait, le seul cas d'application d'une décote de minorité est celui d'actionnaires minoritaires détenant non des actions ordinaires mais des actions à droits réduits par rapport au droit commun (pas de droit de vote, dividendes minorés, ...).

Depuis le milieu des années 1990, deux phénomènes ont accéléré l'obsolescence de la notion de décote de minoritaire :

- l'avènement de la gouvernance d'entreprise comme une préoccupation centrale des investisseurs et des dirigeants ;

- l'avènement de la méthode d'évaluation par les flux de trésorerie disponibles (en lieu et place de l'actualisation des dividendes) qui montre que chaque actionnaire, quelle que soit sa quote-part du capital, a droit à un quantum du flux de trésorerie disponible proportionnel à sa participation au capital.

#### **Sujet 4 :**

<b><u>Thème : Ecoconception et contrôle de gestion.</u></b>
---

#### **Cas pratique :**

L'entreprise BELLNER a une activité industrielle de fabrication de produits dans le secteur du petit électroménager et devant la concurrence de plus en plus grande s'interroge sur son positionnement et sur les critères de qualité qu'elle doit retenir pour monter en gamme. Dans le cadre de cette réflexion les services de contrôle de gestion souhaitent analyser plusieurs points :

#### **Dossier 1 : Suivi des retours SAV pendant la garantie**

On remarque, sur la dernière année observable, une augmentation des retours en SAV pour des produits sous garantie et une augmentation concomitante du coût des interventions consécutives à ces retours. Les services correspondants ne relèvent que trois données mensuelles : les ventes en quantités, les retours en quantités liés à ces ventes et le coût de l'intervention du SAV sur ces retours comme dans le tableau suivant :

Mois	Ventes en quantités	Retours sous garantie	Coût mensuel des interventions SAV sous garantie
------	---------------------	-----------------------	--

Janvier	25 012	339	17 600 €
Février	20 356	372	19 300 €
Mars	24 890	348	18 100 €
Avril	23 600	393	20 500 €
Mai	24 530	414	21 550 €
Juin	22 588	390	20 300 €
Juillet	21 456	405	21 100 €
Août	19 247	396	20 600 €
Septembre	26 963	504	27 720 €
Octobre	27 411	507	27 900 €
Novembre	26 805	540	29 700 €
Décembre	28 524	588	32 350 €

Pour les composantes du coût du SAV on ne connaît pas la part liée au coût des pièces de rechange ni la part liée au temps de travail. Après enquête auprès du personnel technicien du SAV il semble qu'il soit courant de remplacer des pièces qui ont montré une certaine fragilité et que le temps de travail soit assez important du fait de la complexité croissante des modèles créant une difficulté d'accès aux pièces à remplacer.

Cette entreprise utilise la méthode des rapports au trend pour prévoir les ventes en fonction des variations saisonnières constatées.

Les prévisions selon cette méthode sont les suivantes :

	Janvier	Février	Mars
Ventes en quantités	30 400	24 700	30 100
Coefficient saisonnier	1,132	0,905	1,088

### **1.1 Rappelez les étapes de la mise en œuvre de cette méthode et vérifiez les nombres ci-dessus.**

N'ayant jamais songé à établir des prévisions en matière de retours sous garantie. C'est ce qu'on souhaite étudier.

Plusieurs méthodes sont envisagées :

- Une méthode basée sur l'ajustement linéaire des retours en fonction des rangs des mois.
- Une méthode basée sur l'ajustement linéaire des retours en fonction des ventes.
- Une méthode basée sur l'ajustement linéaire des taux de retours en fonction des rangs des mois.
- Une méthode basée sur le taux moyen de retours.

**1.2 Etablir des prévisions mensuelles selon chacune des méthodes en précisant celle qui vous semble la plus pertinente.**

**1.3 Déduisez-en le coût mensuel prévu du SAV en indiquant les limites de ce calcul.**

**1.4 Comment une démarche d'éco-conception pourrait influencer le nombre de retours SAV et le coût de ce service ?**

**Dossier 2 : Coût de la non-qualité**

Sur une ligne de production en deux phases, on s'intéresse à la qualité en fin de production et on mesure le taux de produits non conformes. Le coût des contrôles semble élevé et on souhaite mener une étude sur le coût lié à la non qualité.

Phase	Ct de production unitaire en sortie de phase	Ct unitaire du contrôle à l'issue de la phase	Taux moyen de défaut
A	120 €	0,8 €	3%
B	(A : 120€ + B : 140 €) 260 €	1,2 €	4%

Le nombre de produits correspondant à une production normale est de 20 000.

Le prix de vente d'un produit est de 300 €.

Lorsqu'un produit est défectueux il doit être fabriqué à nouveau soit pour le remplacer auprès du client final, soit pour le réintroduire dans la chaîne de production en cas de contrôle ayant décelé le défaut avant livraison au client final ou à la phase suivante.

Lors du remplacement après retour du client le préjudice commercial est estimé à 10% du prix de vente.

**2.1 Sur la base d'une production normale, évaluez le coût de la non qualité :**

- lorsqu'il n'y a aucun contrôle en cours ni en fin de production
- lorsqu'il y a un contrôle seulement en fin de production
- lorsqu'il y a un contrôle après chaque phase de production.



## 2.2 Commentez et indiquez ce qui serait modifié dans la cadre de l'éco-conception.

### Dossier 3 : Coût cible

L'entreprise BELLNER envisage le lancement d'un nouveau produit. Pour cela elle utilise une démarche de coût cible.

Une première étude a permis de dégager les informations suivantes :

Composants	MP	C1	C2	C3	C4
Coût estimé	25 €	40 €	12 €	22 €	17 €
Impact en CO <sub>2</sub>	1,8 kg	0,5 kg	0,6 kg	2,4 kg	1,0 kg

MP : Matières premières, C1 : composant 1 etc...

Le prix de vente serait fixé à 100€ le taux de marge en fonction du prix de vente doit être au minimum de 10%.

Une enquête auprès de clients potentiels a permis de déterminer puis de classer les fonctions de ce produit :

Fonctions	Importance
Qualité technique	60%
Maniabilité	30%
Désign	10%

Une étude interne a permis de déterminer la participation de chaque composant aux fonctions décelées par l'enquête clientèle :

Fonctions	MP	C1	C2	C3	C4
Qualité technique	80%	60%	35%	28%	37%
Maniabilité	15%	30%	25%	50%	20%
Désign	5%	10%	40%	22%	43%

### 3.1 En prenant comme critère le coût, quelle démarche peut être adoptée pour rapprocher le coût estimé du coût cible ?

### **3.2 Qu'en serait-il si le critère retenu était l'impact en CO<sub>2</sub> avec un objectif de le limiter à 4,5 Kg ?**

#### **Document 1 :**

##### **Deux définitions normalisées de l'éco conception**

1- « L'éco-conception consiste à intégrer l'environnement dès la conception d'un produit ou service, et lors de toutes les étapes de son cycle de vie » **(AFNOR, 2004)**

2- « Intégration systématique des aspects environnementaux dès la conception et le développement de produits (biens et services, systèmes) avec pour objectif la réduction des impacts environnementaux négatifs tout au long de leur cycle de vie à service rendu équivalent ou supérieur. Cette approche dès l'amont d'un processus de conception vise à trouver le meilleur équilibre entre les exigences, environnementales, sociales, techniques et économiques dans la conception et le développement de produits ».

**Norme NF X 30-264 Management environnemental – Aide à la mise en place d'une démarche d'éco-conception, 2013**

#### **Document 2 :**

##### **L'éco-conception selon le ministère de la transition écologique et solidaire**

##### **Qu'est-ce que c'est ?**

L'éco-conception consiste à intégrer la protection de l'environnement dès la conception des biens ou services. Elle a pour objectif de réduire les impacts environnementaux des produits tout au long de leur cycle de vie : extraction des matières premières, production, distribution, utilisation et fin de vie. Elle se caractérise par une vision globale de ces impacts environnementaux : c'est une approche multi-étapes (prenant en compte les diverses étapes du cycle de vie) et multi-critères (prenant en compte les consommations de matière et d'énergie, les rejets dans les milieux naturels, les effets sur le climat et la biodiversité).

L'éco-conception est mise en œuvre par une entreprise ou un organisme public, mais elle implique un grand nombre d'acteurs tout au long de la chaîne de valeur du produit et même au-delà, en incluant les consommateurs ou utilisateurs et jusqu'aux récupérateurs et recycleurs. Sa richesse tient dans l'examen des relations qui existent entre les choix de conception relatifs à un produit et les flux de matière et d'énergie qui en résultent tout au long de son cycle de vie.

##### **Quels en sont les bénéfices ?**

- **Des gains environnementaux**

L'éco-conception apporte des gains environnementaux qui peuvent concerner la préservation des ressources et de la biodiversité, la prévention des pollutions et des nuisances, l'équilibre du climat, la destination des sols. À l'issue d'une démarche d'éco-conception portant sur un produit, il est courant de pouvoir constater des réductions d'impacts environnementaux comprises entre 10% et 40% pour plusieurs indicateurs (sur un total d'une douzaine d'indicateurs généralement calculés en analyse de cycle de vie).

- La connaissance du produit

L'éco-conception apporte un nouveau regard sur les produits, quels que soient le métier et la branche concernés. Les retours d'expérience sont concordants : elle apporte des enseignements originaux, « des choses auxquelles on ne s'attendait pas ». Les aspects ainsi découverts ne sont pas seulement environnementaux, mais portent aussi sur la qualité du produit, sa fonction, les matières et les technologies employées.

- Un effet positif sur la synergie dans l'entreprise et vis-à-vis des partenaires

L'éco-conception demande la participation de nombreux métiers au sein de l'entreprise : conception, marketing, achats, production, qualité, responsable du développement durable. Le caractère intéressant et motivant de l'éco-conception renforce la synergie entre les équipes au sein de l'entreprise. Parce que son champ d'action s'étend au-delà des murs de l'entreprise, l'éco-conception débouche sur de nouvelles synergies avec d'autres acteurs de la filière concernée.

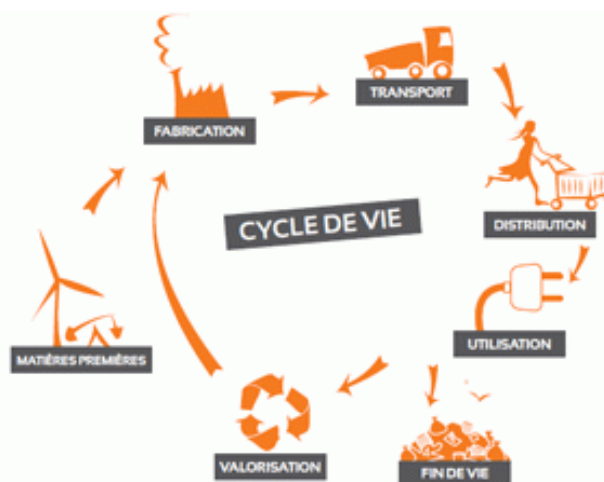
- Un impact sur le coût du produit

L'éco-conception est avant tout une démarche d'arbitrage entre des objectifs parfois contradictoires : qualité, coûts, délais, sécurité, environnement. Les premiers pas de l'éco-conception sont souvent faciles et peu coûteux à mettre en œuvre. Ils peuvent coïncider avec des options de bon sens qui amènent une réduction des coûts : économies de matière (par allègement) ou d'énergie consommée, optimisation de la chaîne logistique (taux de remplissage des camions, chaîne du froid), moindres quantités de déchets à traiter.

Le positionnement prix d'un produit éco-conçu est un choix. Ce produit, positionné dans un segment haut de gamme, associé à un investissement design, une qualité supérieure et de l'innovation, peut être plus cher qu'un produit concurrent non éco-conçu. Mais cela n'est pas une fatalité ; cela dépend du positionnement recherché pour le produit en question.

Source : <https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/leco-conception-des-produits>

### Document 3 : Le schéma du cycle de vie



Source ADEME

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

### OPTION C : MARKETING

#### 1. Les résultats de la session 2018

	2016	2017	2018
<b>Nombre de candidats évalués :</b>	58	55	51
<b>Distribution des notes</b>			
Moyenne	7,41	7,07	8,17
Note la plus élevée	16	16	17
Note la plus basse	0,5	1	0,5
Écart-type	4,30	4,48	4,63
<b>Répartition des notes en effectifs</b>			
Inférieures à 5	19	21	12
Comprises entre 5 et moins de 10	20	18	19
Comprises entre 10 et moins de 14	14	9	11
Égales ou supérieures à 14	5	7	9

La moyenne est en augmentation importante par rapport à l'an passé et au-dessus de celle de 2016. Elle atteint 8,17 avec une hausse de l'écart type de 4,30 en 2016 (il était de 4,7 en 2014 contre 3,09 en 2015) à 4,48 en 2017 puis 4,63 en 2018.

Deux chiffres évoluent favorablement : le nombre de mauvaises prestations qui diminuent de 21 à 12 et le nombre de bonnes prestations qui augmente assez régulièrement de 7 à 9 malgré un nombre de candidats qui baisse. Globalement il semble que l'épreuve soit mieux comprise et préparée.

### 2. Les sujets

#### 2.1- Présentation des sujets

Plusieurs cas ont été proposés aux candidats, comprenant une brève présentation de la structure, un contexte, et une problématique à traiter. La durée de la préparation à cette épreuve orale est de 4 heures. Le programme est identique à celui de l'épreuve d'admissibilité. L'épreuve orale est d'une durée de 1 heure : 40 minutes maximum d'exposé ; 20 minutes maximum d'entretien avec le jury.

#### 2.2- Analyse des sujets

Les sujets ont balayé de nombreux aspect du marketing.

Plusieurs entreprises de taille variable ont servi de base aux thématiques abordées avec des cibles biens distinctes voire particulières : Orange Bank, Star Wars, Louboutin, Thermomix, la Fondation Louis Vuitton, National Basket Association (NBA).

Les thèmes de la stratégie marketing, du positionnement, de la marque, de la distribution, de la communication, du marketing culturel, du marketing digital, du marketing des services, ont ainsi été abordés.

Chaque cas donne lieu à une analyse diagnostique préalable et au traitement du sujet à proprement parler avec, très souvent, une attente de préconisations opérationnelles issues du développement stratégique.

Dans le questionnement oral, le jury a également interrogé les candidats sur les valeurs de la République, autour de thèmes relatifs à différentes formes de discrimination et à la laïcité, le plus souvent à partir du cas ou d'un sujet plus large qui était traité dans les programmes de marketing.

### **3. Le traitement des sujets par les candidats**

**3.1- Commentaires sur le fond** [la compréhension du sujet, les problématiques développées, la mobilisation des documents et des concepts...]

Si l'épreuve n'est pas stéréotypée et nécessite donc que les candidats s'adaptent à chaque cas, le jury déplore cependant que les candidats utilisent une démarche quasi automatique pas nécessairement judicieuse. La démarche marketing passant par des phases d'études, de recherche et d'actions doit se retrouver dans les prestations des candidats. Le jury regrette également le manque de réalisme, de choix argumentés et pertinents de certaines propositions. Ces dernières sont rarement budgétisées et la dimension quantitative du marketing est à l'évidence insuffisamment maîtrisée voire parfois totalement occultée.

Trois catégories de candidats ont pu être repérées :

- Les candidats qui ne connaissent pas les fondamentaux du marketing. Les lacunes se situent aussi bien dans la connaissance des auteurs, dans la définition des termes et/ou dans la culture marketing que dans la compréhension du cas.
- Les candidats qui traitent le sujet de manière incomplète et/ou pas suffisamment réaliste :
  - Certains prennent correctement en compte les spécificités des ressources du cas mais qui ne maîtrisent pas les auteurs de référence et les outils qui peuvent être mobilisés lors de l'exposé et/ou de l'entretien. Il peut se produire aussi que les références théoriques de ces candidats soient datées.
  - D'autres, au contraire, semblent maîtriser les auteurs et les aspects théoriques mais éprouvent beaucoup de difficultés à adapter les concepts au cas. Cela vient assez souvent d'une connaissance des concepts qui, en fait, n'est pas assez approfondie, précise. Ils éprouvent alors des difficultés à les mobiliser efficacement sur le cas proposé. Le conseil à donner est alors de se concentrer sur la maîtrise d'un certain nombre de concepts fondamentaux plutôt que de chercher à afficher une connaissance encyclopédique du marketing.
  - D'autres enfin, n'envisagent de traiter le cas que par la mobilisation d'un nombre trop restreint de concepts. Ce nombre limité d'outils les conduit soit à traiter le cas de manière incomplète soit à distordre la réalité du cas ou à en négliger des points importants.
- Les candidats qui obtiennent la moyenne ou plus maîtrisent les fondements conceptuels du marketing, proposent une analyse pertinente du contexte du cas et formulent des propositions d'action cohérentes en faisant apparaître une véritable démarche marketing.

### **3.2- Commentaires sur la forme** [l'appropriation de la méthodologie, l'expression écrite, la qualité des schémas...]

L'exposé est un exercice de communication orale qui implique également pour le candidat un contrôle de l'expression, du ton, du débit de parole et du non verbal. Ceci est tout particulièrement important pour un futur enseignant. La rigueur intellectuelle est également une qualité essentielle du futur professeur agrégé.

Les candidats proposent dans l'ensemble un plan structuré auquel ils se tiennent et gèrent correctement le temps de leur présentation. Parmi les faiblesses récurrentes, l'on peut citer :

- Un manque de problématisation et donc de prise de hauteur par rapport au cas ;
- Un manque de recul et d'esprit critique dans l'analyse du cas ;
- Une introduction très (trop) longue avant l'énoncé de la problématique ;
- Des plans déséquilibrés, le plus souvent au détriment des préconisations et recommandations marketing ;
- Des conclusions parfois laconiques ;
- Un manque de culture marketing qui empêche de situer le cas ;
- Des auteurs pas ou peu mobilisés... ou alors trop anciens, les candidats citant uniquement les auteurs « classiques » mais sans s'appuyer sur les nouvelles recherches ;
- Des outils trop rarement justifiés quant à leur utilisation voire inadaptés pour le cas.

### **4. Conseils aux candidats** [en termes de méthodologie, connaissance des concepts, maîtrise des techniques, suivi de l'actualité...]

Plusieurs conseils peuvent être proposés aux futurs candidats :

- Présenter les différents concepts proposés avec si possibles les auteurs de référence (classiques c'est-à-dire à l'origine d'un concept mais également plus récents dans le domaine)... sans pour autant aller dans l'excès en énonçant un maximum de références sans les approfondir et/ou sans les lier à l'analyse du sujet. Elles doivent servir au cas et ne pas être de la « poudre aux yeux » ;
- Faire apparaître concomitamment des connaissances théoriques maîtrisées et des préconisations opérationnelles et pertinentes ;
- Mobiliser des outils marketing pertinents pour l'analyse du cas et justifier leur utilisation (pourquoi tel outil et pas un autre)
- Poser un regard critique sur les données communiquées et partir du principe que les annexes donnent des pistes de réflexion mais ne disent pas tout ;
- Prendre du recul sur les stratégies et actions proposées dans le cas ;
- Énoncer la problématique après une brève introduction.

Au-delà de l'entraînement indispensable à l'épreuve, une préparation efficace passe par la connaissance d'ouvrages de base et doit être nécessairement complétée par la lecture régulière de revues non seulement professionnelles mais également académiques (Recherche et Applications en Marketing, Décisions Marketing, Revue Française de Marketing, Revue Française de Gestion...).

Les 40 minutes proposées constituent un temps maximum d'exposé, installation de l'équipement comprise, et non un objectif à atteindre. 30 à 35 minutes sont souvent suffisantes pour argumenter et convaincre.

## 5. Exemples de sujet

### Sujet Star Wars



#### DOCUMENTS REMIS AUX CANDIDATS :

Annexe 1 : « Star Wars » : du marketing jusqu'à plus soif	page 2
Annexe 2 : Comment Disney est-il devenu un Jedi du marketing de masse ?	page 3
Annexe 3 : Star Wars, le film : étude d'une machine marketing très rodée	page 5
Annexe 4 : Un Star Wars 7 tout en nostalgie	page 6
Annexe 5 : « Star Wars : le réveil de la force » : un marketing phénoménal	page 8
Annexe 6 : Le marketing Star Wars	page 9
Annexe 7 : La saga Star Wars, des chiffres démentiels	page 10

La candidate ou le candidat est invité(e) à définir les principaux concepts mobilisés dans ses réponses.

#### Travail à réaliser :

**Analyser la stratégie de communication liée au produit Star Wars.**

#### **Annexe 1 : « Star Wars » : du marketing jusqu'à plus soif**

Source : [http://www.lemonde.fr/pixels/article/2015/12/10/star-wars-vii-une-strategie-marketing-imperiale\\_4829223\\_4408996.html](http://www.lemonde.fr/pixels/article/2015/12/10/star-wars-vii-une-strategie-marketing-imperiale_4829223_4408996.html)

Le Monde.fr 10.12.2015

La sortie, le 16 décembre, du septième volet de la saga a bénéficié d'une stratégie finement calculée, mêlant contenus distillés au compte-goutte et merchandising invasif.



Entretenir la discussion, partout, tout le temps, et pendant plus d'un an : c'est le défi, relevé avec succès, que s'est imposé Disney pour [promouvoir](#) le nouvel épisode de la saga Star Wars, dont la sortie est prévue mercredi 16 décembre en France. Après les premières annonces – celle, en 2012, [d'un nouvel épisode en préparation](#), puis celle, en 2013, [du nom du réalisateur J.J. Abrams](#) et [de la date de sortie](#) (le 16 décembre en [France](#), le 18 aux Etats-Unis, avec une première mondiale à Los Angeles le 14) –, Disney a sorti la machine de guerre.

Le 6 novembre 2014, [le titre est révélé](#), suivi quelques jours plus tard d'un court teaser, présentant les toutes premières images du film. Depuis, la stratégie marketing bien huilée de Disney s'emploie, avec une précision millimétrée, à [tenir](#) en haleine les futurs spectateurs au rythme de révélations savamment égrenées sur plus de douze mois : teasers, bandes-annonces (près de 100 millions de vues sur le compte officiel de la franchise), affiches, indices sur l'intrigue ou les personnages... Pas moins de 2,7 millions de tweets contenaient l'occurrence « [Star Wars](#) » le mois précédant la sortie du film. Commentaires, spéculations, [débats](#) et parodies animent la Toile depuis des mois.

C'est que Star Wars n'est pas une marque comme les autres. « La particularité de la stratégie marketing de ce film, c'est qu'elle est quasiment inutile », affirme Renan Cros, journaliste et enseignant en [cinéma](#) à [Paris-VII](#).

« Pas besoin de [vendre](#) le film au public, il est déjà vendu ! Ce qu'on promet, c'est l'univers Star Wars, plus que le film. Le marketing se focalise sur l'univers de la saga et vend l'idée que Star Wars n'est pas un film, mais un rassemblement. En ce moment, [le monde](#) entier est connecté à cet univers, il faut [vivre](#) dans une grotte au pôle Nord pour ne pas en [entendre parler](#). »

L'univers est archiconnu, au point d'être familier même aux rares personnes n'ayant vu aucun des films. « C'est l'un des plus célèbres blockbusters de l'histoire », rappelle Frédéric Martel, journaliste et chercheur auteur de *Mainstream*. « Par conséquent, Disney n'a même pas besoin d'acheter trop d'espace publicitaire, puisque ses bandes annonces deviennent des événements à part entière, relayés par les [médias](#) comme une actualité culturelle. Peu de films ont cette capacité à [générer](#) de la presse gratuite, c'est un atout immense. » En conséquence, il est parfois difficile de [différencier](#) contenu publicitaire et contenu éditorial. Plusieurs magazines, comme *Time*, mettent ainsi en scène sur leur couverture le nouveau robot de la saga.

Autre particularité, et pas des moindres, de cette franchise : sa gigantesque communauté de fans, l'une des plus puissantes au [monde](#), vecteur de promotion à grande échelle sur Internet et les [réseaux sociaux](#). « Dans le cinéma, même Batman et Spiderman en sont loin. Il y a bien Harry Potter, mais c'était d'abord lié à des livres », précise Frédéric Martel.

Mais c'est là que réside toute la difficulté de cette campagne marketing : comment [réussir](#) à [concilier](#) les attentes d'une communauté de fans ultra-exigeants et celles du grand public ? « Il y a un dosage subtil à trouver : il faut [être](#) dans la continuité, dans les codes de la marque, et [rompre](#) en même temps, car il ne faut pas que ce film soit vendu comme un énième épisode, explique Frédéric Martel. Un blockbuster, ce n'est pas une boîte de petits pois, ça doit être différent à chaque fois. »



### Eléments de langage

Pour [combl](#) le public le plus pointu, Disney distille de nouveaux éléments très précis de l'univers, par exemple concernant Jakku, la [planète](#) sableuse de Rey, un des nouveaux personnages de l'épisode VII. Pour les autres, Disney s'appuie sur l'artillerie lourde : une présence massive sur de nombreux supports. Outre les traditionnelles affiches et bandes annonces, Star Wars s'impose dans le quotidien de tout un chacun. Des bouteilles d'eau aux céréales, en passant par les rames de métro, la page d'accueil de [Google](#), les émoticônes des réseaux sociaux ou les colis de La Poste, il est impossible d'échapper aux sabres laser et autres droïdes. Même si, selon Hélène Laurichesse<sup>12</sup>, maître de conférences à l'université [Toulouse](#)-Jean-Jaurès et spécialiste du marketing au cinéma, l'ampleur est moindre que lors de la sortie de la prélogie, en 1999 : « Comme pour James Bond, ils étaient allés un peu trop loin dans les partenariats avec les marques, ça avait généré une saturation complète, ce qui avait déplu aux fans. Cette fois, le nombre de contrats passés permettant la déclinaison de la marque sur des produits a diminué de moitié. »

Il faut aussi promouvoir le film dans de nombreux pays aux cultures très différentes. Ainsi, la bande-annonce sortie au [Japon](#) n'est pas la même que celle qui est montrée aux Etats-Unis. Et la production joue de ces variations. Quelques images inédites y ont été ajoutées et, grâce à Internet, ces images destinées à un public japonais ont fait le tour du monde. A l'inverse, la déclinaison de l'affiche en [Chine](#) a généré l'un des rares couacs de cette campagne marketing jusqu'ici parfaitement maîtrisée.

## Annexe 2 : Star Wars, Marvel : comment Disney est-il devenu un Jedi du marketing de masse

Source : <https://www.ecranlarge.com/films/dossier/1007031-star-wars-marvel-comment-disney-est-il-devenu-un-jedi-du-marketing-de-masse>

8 décembre 2017 - Jacques-Henry Poucave

**Tout le monde n'aime pas Disney. Nul besoin d'être un spécialiste de l'histoire du cinéma pour l'écrire, tout comme il n'est nul besoin d'être un analyste très fin pour noter que le studio reste capable de vendre à peu près n'importe quoi au public.**

Quel que soit le projet, quelle que soit sa réussite finale, son accueil par le public et la critique, on n'a quasiment jamais vu une production Disney se faire assassiner lors de sa séquence promotionnelle. Pourquoi et comment le studio parvient-il à obtenir la bienveillance du plus grand nombre quand il s'agit de vendre des blockbusters finalement bien peu différents de ce que propose la concurrence ?

### MAITRISE DE L'AGENDA

Entre la première bande-annonce dévoilée de Justice League, au Comic-Con de 2015, et la sortie du film en novembre 2017, plus de deux ans se sont écoulés, au rythme d'une promotion d'autant plus harassante qu'elle a dû régulièrement se métamorphoser pour s'adapter aux transformations du film et de ses séances de tournage additionnel. On pourrait croire à une stratégie de rétention, mais la relative sobriété promotionnelle autour des [Derniers Jedi](#), qui ambitionne d'être le plus gros succès de l'année, mais dont la présence médiatique n'est pas comparable avec celle du [Réveil de la Force](#), indique qu'il s'agit de stratégie à long terme. En effet, il semble que Disney ait opté pour des plans d'attaques plus ramassés, et par conséquent plus denses, lui permettant de saturer l'attention du public et l'espace publicitaire durant une période réduite, précédant la sortie de l'œuvre en question. Un choix qui a comme avantage de permettre de limiter les spoilers tout en maintenant une forte tension, et possiblement de ne pas créer de lassitude chez les spectateurs. Car plus un film se

<sup>12</sup> Hélène LAURICHESSE, *Quel marketing pour le cinéma ?* Paris, CNRS Éd., Coll. Cinéma & Audiovisuel, 2006.

dévoile, plus il prend le risque de dévoiler un élément polémique, déplaisant, mal interprété, ou tout simplement de générer un effet d'exaspération (comme [The Amazing Spider-Man : Le destin d'un héros](#)). En choisissant de manier simultanément le bazooka publicitaire, tout en limitant sa fenêtre de tir, le studio a peut-être atteint un point d'équilibre pertinent.

### **MAITRISE DE LA PAROLE**

Il y a quelques jours, [Margot Robbie](#) annonçait sans crier gare, et sans que Warner accompagne sa sortie, qu'un spin-off consacré à Harley Quinn était dans les tuyaux. Quelques semaines plus tôt, [Ben Affleck](#), [Matt Reeves](#) et d'autres participants sous-entendaient qu'ils n'avaient aucune idée du planning de [The Batman](#) et de qui était véritablement aux commandes. Il ne fait aucun doute que les mêmes doutes, questionnements et errements existent chez Disney. Le studio a d'ailleurs plusieurs fois géré des situations de crises potentiellement explosives pour son image. On se souvient de l'éjection d'Edgar Wright d'[Ant-Man](#), du renvoi de [Patty Jenkins](#) de [Thor dans Le monde des ténèbres](#) (laquelle triomphera plus tard avec [Wonder Woman](#) chez la concurrence). Cependant, dans chacun de ces cas, il faut se plier en quatre pour trouver des déclarations officielles d'acteurs, scénaristes, producteurs ou exécutifs en train de critiquer ou remettre en cause le fonctionnement de l'empire Disney. Même quand [Phil Lord](#) et [Chris Miller](#) se font éjecter de [Han Solo](#) manu militari, pas une goutte d'acrimonie ne filtre, personne ne crache dans la soupe. Disney est parvenu à maîtriser presque parfaitement la prise de parole autour de ses productions. De l'extérieur, personne ne semble jamais commettre la moindre fausse note, ce qui facilite énormément la transmission via les médias et les réseaux sociaux d'un message marketing, qui souffre de très peu de voix discordantes et suffit souvent à donner l'illusion de la cohérence. On note également que dans la relation entretenue avec les journalistes, l'entreprise la joue plutôt fine. À l'heure où nombre de blockbusters sont purement et simplement cachés à la presse, tout comme quantité de comédies françaises, Disney n'hésite pas à montrer ses productions deux, voire trois semaines avant leur sortie, exception faite des Star Wars (dévoilés au dernier moment). Pour une presse et des commentateurs obligés par l'industrie de travailler en flux de plus en plus tendus, cette attitude assure inconsciemment une relative bienveillance, stratégiquement bienvenue.

### **MAITRISE DES TALENTS**

En témoigne l'arrivée de nouveaux visages doués, mais encore relativement peu connus du grand public dans Star Wars, et la capacité de Marvel à introduire sans cesse de nouveaux héros, non sans faire passer ses méga-stars au second plan. Chez Marvel et chez Lucasfilm, aucun talent n'est jamais au-dessus du film. On parie que si demain [Robert Down Jr.](#) tempêtait contre [Kevin Feige](#), une grande partie sinon la quasi-intégralité du public prendrait fait et cause pour la firme et le personnage d'Iron Man à travers elle.

### **MAÎTRISE DE LA CHAÎNE DE FABRICATION**

De l'écriture, en passant par la pré-production, le tournage, la post-production, puis le marketing, Disney ne délègue rien et conserve la mainmise sur chaque étape. Un choix industriel qui protège la firme contre certains dérapages que doivent gérer ses concurrents. Ainsi, quand [Gal Gadot](#), au lendemain du scandale Weinstein et des accusations portées contre [Brett Ratner](#), déclare qu'elle ne participera pas à [Wonder Woman 2](#) si le producteur y participe, c'est parce que la Warner délègue une partie de la production à la société du même Ratner en renfort de DC Films sur l'œuvre de [Patty Jenkins](#). Les secrets du Réveil de la Force auraient-ils été protégés sans l'hégémonie du Studio ? Il en va ainsi de nombreuses productions hollywoodiennes qui, si elles sont largement financées et contrôlées par un gros studio très pointilleux, dépendent parfois juridiquement de plusieurs entités ou deals qui externalisent une partie de la fabrication des métrages – c'est de ce genre d'accord que bénéficient [J.J. Abrams](#) et sa société Bad Robot avec Paramount. Une orientation sans doute synonyme d'une plus grande souplesse et légèreté pour les studios, mais qui leur fait encourir le

risque de devoir régulièrement, voire en permanence, négocier. Un souci dont Disney s'est en partie extrait, en avalant des marques comme Marvel, Star Wars, Indiana Jones et sans doute [très prochainement une partie du catalogue de la Fox](#). Disney fabrique-t-il de meilleurs films que les studios concurrents ? Telle n'est pas la question. Mais quand on se penche sur la bienveillance avec laquelle la majorité de ses films sont accueillis par le public, mais également par la presse, il semble évident qu'en matière de pure orientation stratégique, Mickey reste de très loin le patron du game.

### **Annexe 3 : Star Wars, le film : étude d'une machine marketing très rodée**

Source : <http://www.dynamique-mag.com/article/star-wars-film-etude-machine-marketing-rodée.8028> [L'équipe Dynamique Entrepreneuriale](#) 06/10/15

**Star Wars VII sortira le 18 décembre prochain, et s'annonce déjà comme un succès planétaire : les experts estiment qu'il pourrait devenir le film le plus rentable de tous les temps. Pour susciter l'engouement des fans, une stratégie marketing performante a été mise en place par Disney. Quels éléments de communication utilisés autour du film peuvent être pris en exemple par les entrepreneurs ?**

#### **Dévoiler son contenu petit à petit**

C'est un plan marketing de longue date qui a été lancé par Disney, depuis le rachat des droits de Star Wars auprès de Lucasfilm en 2012. L'annonce d'une trilogie n'a été révélée que durant les mois suivants. Les informations importantes n'ont été données quant à elles qu'au compte-gouttes. Ce n'est qu'en novembre 2014 que le titre « Le Réveil de la Force » a été annoncé, pour une sortie du film fin 2015. Cette stratégie marketing sur la durée peut être imitée dans d'autres secteurs : dévoiler des informations peu à peu sur un nouveau projet intrigue le public, et le rend plus réceptif qu'avec une annonce globale unique.

#### **Etre disponible pour les clients**

Ancienne détentrice des droits, la société Lucasfilm était connue pour l'attention portée au public. Ses employés répondaient même à la main aux courriers des jeunes fans de la saga... Disney a adopté la même stratégie d'ouverture pour Star Wars VII, en se montrant particulièrement actif dans les médias sociaux. La réactivité dans ce domaine permet de réaliser une promotion dynamique de ses produits, une stratégie à imiter pour rester au plus proche des attentes des consommateurs.

#### **Impliquer le public dans la campagne promotionnelle**

Dans sa vaste campagne promotionnelle, Disney a pris le parti de jouer sur le côté affectif des fans, en lançant plusieurs opérations que l'on pourrait qualifier de « rétro », comme un concours de fan art, les auteurs des meilleures œuvres autour des personnages de Star Wars pouvant gagner des lots de marchandises et de produits dérivés. L'idée est intéressante, car elle permet de mettre de l'humain au cœur du processus de promotion parfois trop rigide des entreprises.

#### **Jouer la carte générationnelle**

Disney n'a pas commis la même erreur qu'avec la seconde trilogie des années 2000, à savoir moderniser le produit à outrance. Le retour des acteurs originaux Harrison Ford, Mark Hamill et Carrie Fisher a été un élément marketing majeur pour Star Wars VII. Disney a également surfé sur la vague de nostalgie en posant sur les réseaux sociaux de nombreux clichés de la première trilogie. Il s'agit d'un puissant élément affectif pour développer la sympathie du public, qui gagne à être ciblé en ce qui concerne les produits « historiques » de toutes les marques.

#### **Faire preuve d'humour sans sa communication**

Enfin, la campagne de marketing de Disney, parfois empêchée par le culte du secret autour de l'histoire de ce nouveau film, a eu l'intelligence d'opter à plusieurs reprises pour le registre de l'humour. Le réalisateur J.J. Abrams a posté lui-même nombre de photos et de messages humoristiques sur les réseaux sociaux qui ont reçu un très bon écho de la part des fans. Savoir utiliser le second degré pour être en connivence avec le public constitue ainsi un outil de promotion efficace, particulièrement sur Internet.

#### **Annexe 4 : Un Star Wars 7 tout en nostalgie**

Source <https://media-animation.be/Star-Wars-7-le-marketing-de-la-nostalgie.html>

Géraldine Wuyckens – Septembre 2016

A peine quelques jours après la sortie en salle du film « Star Wars 7 », une pléthore de critiques déferle sur la toile. Tandis que certains se réjouissent de ce tout nouvel épisode, d'autres lui reprochent son côté « rétro ». Les références au premier film de la saga sont en effet nombreuses, tant au niveau du visuel que de l'histoire.

#### **La construction d'un Empire... des origines de la saga à son rachat par Disney**

En 1977, un film bouleverse le cinéma occidental. « La guerre des étoiles » de George Lucas fait un immense tabac et remporte sept Oscars. Rapidement, le film devient l'objet de livres, d'émissions et même d'études universitaires. Une communauté de millions de fans voit le jour et se fascine pour cet univers de science-fiction, sans savoir vraiment comment expliquer cet engouement. Comme le rapporte un article sur le documentaire Arte « Star Wars, les origines d'une saga », « Dark Vador, Luke Skywalker, R2D2 et la princesse Leia deviennent immédiatement des personnages cultes et les nombreux produits dérivés (maquettes de vaisseaux, sabres laser, figurines, etc.) font entrer le 7e art dans l'ère du marketing de masse ».

S'enchaîneront par la suite cinq autres films pour compléter la saga. Outre les effets spéciaux, le succès de la double trilogie est dû à son inauguration du modèle du blockbuster hollywoodien, « c'est-à-dire un film dont le succès est si grand qu'on le compare à une explosion capable de raser un quartier. Le blockbuster tire la plupart de ses recettes de ventes extérieures au film (pop-corn ou figurines entourant le film) ». Cela explique la production importante de produits dérivés. L'achat massif de ces derniers va faire de Star Wars une des plus grandes industries médiatiques, culturelles et commerciales. Nous voyons bien déjà l'enjeu marketing que sous-tend l'exploitation de ces films. Récemment, le studio de LucasFilm s'est fait racheter par le géant Disney pour la modique somme de 4 milliards de dollars... « En rachetant à Georges Lucas son studio, Disney s'empare de deux franchises mondialement connues, Star Wars et Indiana Jones. Ces dernières viennent compléter le catalogue d'histoires et de personnages du groupe, qu'il décline à volonté, faisant de Disney une industrie culturelle à part entière ». En plus de racheter le studio, Disney nous promet une nouvelle trilogie, dont le premier épisode est sorti en décembre 2015. A la tête de la réalisation, se trouve le talentueux J.J. Abrams, qui avait déjà réussi à rajeunir la franchise Star Trek.

#### **Star Wars 7, un remake de l'épisode 4 ?**

Le tout nouveau film Star Wars 7 fait de nombreuses références à l'épisode 4 de trois manières différentes. Premièrement, malgré son contenu relativement différent, le film reprend la structure initiale de l'histoire : pour faire court, il commence sur une planète désertique où s'est réfugié un robot détenteur d'une information capitale et finit sur l'explosion de la « base Starkiller », une nouvelle « Etoile de la mort », attaquée par les chasseurs de la Résistance. Deuxièmement, il est plein d'« easter eggs », de clins d'œil à l'épisode 4 : le jeu d'échecs holographiques, le passage par

une « cantina » remplie de créatures bigarrées où se produit un orchestre, l'obtention du sabre laser comme accès au statut de Jedi, etc. Troisièmement, il ramène sur la scène le trio emblématique qui a fondé la première trilogie : le chasseur de primes Han Solo, la princesse Leia et le chevalier Jedi Luke Skywalker, sans oublier le guerrier Wookiee Chewbacca...

#### **Episode 4 : Un Nouvel Espoir = Episode 7 : Le Réveil de la Force ?**

Nous retrouvons dans Star Wars 7 des stimuli visuels avec les « easter eggs », mais également des stimuli auditifs : « Les musiques qui nous transportent sont en réalité des réarrangements des thèmes que nous connaissions déjà ». John Williams, directeur musical du film, reprend plusieurs musiques qu'il avait autrefois composées pour l'épisode 4 et innove peu au final. L'effet est toutefois bien là : à peine le film se lance-t-il, que nous sommes parcourus de frissons en entendant la musique symbolique de la saga. Quant aux personnages, ils sont, à quelques détails près, calqués sur ceux les ayant précédés : Rey et Luke Skywalker, Kylo Ren et Dark Vador, BB8 et R2D2. Le film est fondé sur un miroir : toute sa structure est calquée sur l'épisode 4. De quoi, d'un premier abord, décevoir les fans. Et pourtant, le succès est au rendez-vous, et les chiffres peuvent en témoigner : avec près de 2 milliards de dollars de recettes à l'international, le film se place en troisième position après Titanic et Avatar. Aux Etats-Unis, le succès est immense : il devient le film le plus rentable de l'histoire et prend la tête du box office. Le film Star Wars s'inscrit lui plutôt dans la culture populaire américaine. Le film tient par conséquent son succès à l'étonnante prouesse de son nouveau réalisateur, J.J. Abrams, qui a su combiner les nouvelles technologies du numérique aux ingrédients de l'épisode 4.

#### **Un film qui navigue littéralement dans les vestiges de la première trilogie**

L'épisode 7 reste bien fidèle à la saga en perpétuant le modèle du blockbuster qu'elle avait elle-même contribué à forger. Star Wars est depuis le début un pur produit de marketing. Le rachat de la franchise par Disney l'a introduite dans la plus grande entreprise de l'entertainment, considérée par Frédéric Martel comme l'emblème de la culture mainstream mondialisée. Le nouveau Star Wars 7 se présente comme un film total, visant le plus grand public possible en misant sur l'engouement des fans de la première heure pour mobiliser les générations plus jeunes ou, autrement dit, sur les parents pour embrigader les enfants dans les nombreuses batailles spatiales que Disney nous promet.



## Annexe 5 : "Star Wars : le réveil de la force" : un marketing phénoménal

Source : [https://www.challenges.fr/cinema/star-wars-le-reveil-de-la-force-un-marketing-phenomenal\\_552758](https://www.challenges.fr/cinema/star-wars-le-reveil-de-la-force-un-marketing-phenomenal_552758)

Challenges.fr le 15.12.2015

**Des boîtes aux lettres à l'effigie de R2-D2, Maître Yoda sur des paquets de chips sans gluten, des T-shirts Dark Vador.... la déferlante des produits dérivés débarquent en France à la veille de la sortie du "Réveil de la force", nouveau volet de la saga Star Wars.**

"Ce n'est pas nouveau mais on atteint une forme de paroxysme. Le film n'a plus besoin de publicité. Les marques et les médias la font directement", considère Joël Augros, maître de conférences en cinéma à Paris VIII. A l'échelle mondiale, les produits dérivés vont générer au moins 5 milliards de dollars de revenus, estiment les experts. Un premier retour sur investissement pour le géant du divertissement Disney qui, en 2012, avait racheté les droits Star Wars à son fondateur George Lucas, pour 4,4 milliards de dollars. Selon le site américain Statistic Brain, en près de 40 ans, les films Star Wars et tous leurs produits dérivés ont généré un total de 28 milliards de dollars de recettes, dont 4,4 pour les entrées cinéma. Ce marketing tous azimuts commence bien sûr par les jouets, les innombrables figurines et les incontournables sabres laser. Le directeur de la Grande Récré, Franck Mathais, décrit un "raz-de-marée" qui représentera "environ 80 millions d'euros pour le marché du jouet français en 2015". Depuis le premier volet de la saga en 1977, les produits dérivés sont au cœur de la stratégie Star Wars. George Lucas avait alors eu le flair de négociier avec la production 20th Century pour en obtenir les droits.

L'arrivée de Disney et les accords de ce dernier avec les marchands de jouets Lego, Mattel ou Hasbro ont encore accéléré une stratégie marketing déjà bien rodée. Lego France estime par exemple que sa gamme Star Wars, lancée en 1999, représente aujourd'hui 20% de ses ventes, permettant à la saga de toucher un public très jeune. Des partenariats plus inattendus ont été noués comme celui passé avec La Poste. Le groupe avait déjà accompagné la sortie des films Avatar ou Paddington, mais l'opération prend cette fois "une ampleur inédite avec toute une gamme de produits", décrit Céline Baumann, responsable de la communication. 80.000 timbres collectors ont été lancés, ainsi que des colis à l'effigie du Robot R2-D2 ou des enveloppes pliables en forme de vaisseaux spatiaux. La Poste a décoré intégralement plusieurs bureaux, des boîtes aux lettres ou des camionnettes avec des slogans comme "Luke, je suis ton facteur", ou "Je passerai lundi, mardi, mercredi, Jedi, vendredi et samedi". L'objectif de ce contrat global au montant confidentiel est "d'ancrer la Poste bien dans son époque", explique la responsable et surtout profiter "d'une saga intergénérationnelle pour conquérir une clientèle jeune qui a peut-être un peu abandonné certains produits postaux ces dernières années".

### Barrage médiatique

Chez Triomphe Snat, un distributeur agroalimentaire, la licence signée avec Disney sert à lancer une nouvelle gamme de "chips saines" sans gluten destinées aux enfants. 500.000 sachets de "TooGood Kids" aux effigies de Dark Vador ou Maître Yoda ont déjà été écoulés, et la direction marketing se réjouit des nombreuses reprises dans la presse. Dans les hypermarchés Auchan, des rayons entiers sont dédiés à la saga, et les sacs cabas à 1,5 euro où s'affichent les visages des héros s'arrachent. "Disney est en train de faire un véritable barrage médiatique", souligne le professeur de marketing Renaud Legoux<sup>13</sup>. "L'idée est de présenter Star Wars comme un incontournable. On sait déjà qu'on va aller chercher les fans, mais on veut élargir le plus possible la clientèle qui ira voir le film". On retrouve Star Wars sur des bouteilles d'eau Volvic ou des T-shirts Celio et Uniqlo. Les Galeries

<sup>13</sup> Responsable pédagogique de la Maîtrise en management des entreprises culturelles – HEC Montréal

Lafayette en ont fait leur thème de Noël, avec leurs célèbres vitrines animées qui attirent les foules, et une exposition de casques dessinés spécialement. Sur internet, on déniché même des pommeaux de douches Dark Vador ou des moules à gaufres qui reproduisent son vaisseau l'Etoile noire. L'invasion Star Wars va-t-elle écœurer les fans ? Pas sûr. En France, plus de 500.000 préventes ont déjà été réalisées, un record, et le film sera projeté sur 1093 écrans, battant ainsi le plus gros dispositif mis en place pour Astérix aux Jeux Olympiques, sorti en 2008 sur 1078 copies.

## Annexe 6 : Le marketing Star Wars



Films, affichage



Le pouvoir de la Force sur PS3



Produits dérivés

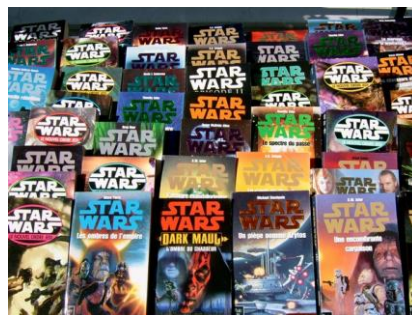


04 mai 2017

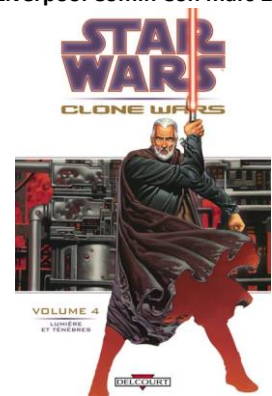
Mai 2018						
L	M	M	J	V	S	D
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31			



Liverpool Comin Con mars 2017



Livres et bandes dessinées





Exposition saga Star Wars  
Galerie Sakura Paris  
Décembre 2017 - Janvier 2018



Saison de la force – Disneyland Paris



Sport Saber League Paris



Un Faucon Millenium en Lego

## Annexe 7 : La saga Star Wars, des chiffres démentiels

Source : [http://www.lepoint.fr/pop-culture/cinema/la-saga-star-wars-en-5-chiffres-dementiels-12-12-2017-2179082\\_2923.php](http://www.lepoint.fr/pop-culture/cinema/la-saga-star-wars-en-5-chiffres-dementiels-12-12-2017-2179082_2923.php)

Marc Fourny - 12/12/2017 - Le Point.fr

**À l'heure de la sortie de l'épisode 8 : Les derniers Jedi sur nos écrans, retour sur l'incroyable machine à cash que représente la franchise de Disney.**

C'est reparti pour le jackpot : Disney peut ouvrir tout grand ses coffres pour faire le plein à l'occasion de la sortie mondiale du nouvel épisode de *Star Wars*. Pendant plusieurs mois, la compagnie est assurée de toucher des centaines de millions de dollars, surtout si l'on compte le merchandising qui gravite autour de chaque film. À voir ces chiffres démentiels, on se dit que George Lucas, fondateur de la franchise, l'a vraiment vendue pour une bouchée de pain...

**33 milliards de dollars** : c'est la somme générée par la saga depuis ses origines, sachant que le merchandising a beaucoup plus rapporté que la diffusion des films en salles. Dès le lancement du premier épisode, en 1977, les fans se sont rués sur les maquettes, les tasses ou autres figurines, George Lucas s'étant réservé 40 % du business dans son premier contrat. Le succès de ces jouets ou produits dérivés ne s'est jamais démenti : tee-shirts, jeux vidéo, livres, costumes, gadgets... Le site américain *Statisticbrain* recense de 1977 à 2017 plus de 13 milliards de jouets vendus à l'effigie de la saga *Star Wars*.

**7,7 milliards de dollars** : ceci représente les ventes de tickets de tous les films de la franchise depuis le premier épisode de la saga, sans tenir compte de l'inflation. À titre de comparaison, les *Harry Potter* ont généré autant de chiffres d'affaires en salles, mais les *James Bond* sont encore loin devant avec 15 milliards de dollars au compteur. Disney n'a pas dit son dernier mot puisque la compagnie



vient d'annoncer le lancement d'une quatrième trilogie. Avec les films annexes (les fameux spin-off), ce ne sont pas moins de six épisodes qui sont attendus dans les prochaines années... Sans compter une série que Disney souhaite produire pour sa future plateforme de vidéos à la demande. Au risque d'épuiser le filon.

**5 milliards de dollars** : il s'agit du rendement global de l'épisode 7, *Le Réveil de la Force*, un résultat exceptionnel qui a même surpris les dirigeants de Disney... À lui seul, le film a rapporté 2 milliards dans les salles, et 3 milliards en merchandising, un record absolu dans l'histoire de la saga ! Si on applique une telle martingale avec les prochains épisodes, la compagnie peut espérer engranger 10 milliards avant même de lancer sa nouvelle trilogie... Rappelons que Disney a racheté la franchise 4 milliards en 2012, elle l'a donc remboursée en un seul film ! George Lucas n'a pas tout perdu puisqu'il a négocié la vente de sa saga en récupérant 2 milliards sous forme d'actions de la compagnie...

**200 millions de dollars** représentent le budget moyen des nouveaux épisodes, ce qui situe l'investissement dans la fourchette haute des productions hollywoodiennes. Celui de l'épisode 7 a même grimpé jusqu'à 245 millions, alors que la facture du film *Rogue One* n'a pas dépassé les 200 millions. Quant au budget de l'épisode 8, *Les Derniers Jedi*, il est resté confidentiel. Mais selon les sites spécialisés, il devrait être remboursé en seulement trois jours d'exploitation...

## Sujet 2 : Louboutin





Magasin Louboutin 68 rue du Faubourg Saint Honoré 75001 Paris

A l'aide des documents fournis en annexes, vous démontrerez de quelle manière la marque Christian Louboutin a su trouver un positionnement générateur de succès. En considérant les stratégies possibles, vous tenterez d'apporter vos éclairages sur des voies de développement crédibles.

#### DOCUMENTS REMIS AU CANDIDAT

##### Annexes disponibles :

1. Christian Louboutin : Du vernis à rouge au rouge à vernis.
2. Une palette de prix à faire rougir... Plus d'une semelle.
3. Le prix d'une chaussure de luxe.
4. Pourquoi les femmes craquent pour les chaussures à talons
5. Les achats des françaises au 1<sup>er</sup> semestre 2015
6. Une offre déclinée
7. La communication discrète de Louboutin
8. Les concurrents sérieux voient rouge

#### Annexe 1 : Christian Louboutin Du vernis rouge au rouge à vernis

**L'allure Christian Louboutin en trois mots** : féminine, galbée, théâtrale.

**La petite histoire** : adolescent, Christian Louboutin et son meilleur ami se faufilaient aux Folies Bergère pendant les entractes pour ne pas payer l'entrée, admirant les danseuses du music-hall. Le créateur perdit de vue son ami Thuan, avec qui il se baladait fréquemment dans les rues de Paris, mais c'est ce dernier qui dessina le logo de la marque. Sans jamais l'achever : c'est Christian Louboutin lui-même qui le fit, écrivant son prénom en lettres d'imprimerie. (Tiré de Christian Louboutin, entretien de Eric Reinhardt, éditions Rizzoli.)

**Son ADN mode** : la semelle rouge, le talon vertigineux.

**Ses moments phares** : la création de la marque en 1992, la conquête des tapis rouges par la semelle rouge, la célébration des 20 ans de la maison.

Sa semelle rouge est synonyme d'absolue féminité. Christian Louboutin, initiateur de la touche écarlate, aura imposé sa signature aux pieds de bon nombre de célébrités.

Alors qu'il grandit entre sa mère et ses trois sœurs, le créateur sera marqué, enfant, par un dessin d'escarpin barré d'un trait rouge, destiné à protéger les parquets du musée national des Arts africains et océaniens à Paris. Toute sa vie sera consacrée à cette quête de la ligne parfaite.

Après un passage au lycée Paul-Valéry, il entre dans un lycée technique de couture mais passe l'essentiel de son temps et de ses nuits aux Folies Bergère puis au Palace, club où il fréquente artistes et socialites dont son amie Farida Khelfa.

En 1982, il entre en stage chez Charles Jourdan, à Romans-sur-Isère, puis collabore en freelance avec de grandes maisons. En 1988, il rencontre Roger Vivier, travaillant à la préparation de son exposition aux Musée des arts décoratifs de Paris. Le créateur lui apprendra l'importance de la forme. Puis, n'ayant pas encore l'idée de fonder sa propre maison, Christian Louboutin devient un temps paysagiste.

En 1992, alors qu'un espace se libère dans la galerie Véro-Dodat à Paris, il y ouvre son premier écrin, peignant pour la première fois des semelles avec un vernis rouge l'année suivante. Caroline de Monaco est l'une de ses premières clientes. La marque conquiert d'emblée les Etats-Unis, puis l'Asie, l'Australie, ainsi que les pays européens. Les escarpins made in Italy descendent des podiums des défilés de créateurs pour séduire de nombreuses stars telles que Blake Lively, Lady Gaga, Beyoncé, Nicole Kidman, Sarah Jessica Parker...

En 2006, apparaît un atelier de commandes spéciales permettant de fabriquer des modèles sur mesure pour certaines personnalités comme Victoria Beckham ou Kylie Minogue.

En 2010, Christian Louboutin lance Le Carrosse noir, une web-série mettant en scène Arielle Dombasle, Dita Von Teese, Elisa Sednaoui, Farida Khelfa et Mika.

Une monographie publiée aux éditions Rizzoli et une exposition au Design Museum de Londres célèbrent les 20 ans de la maison, couronnées par une collection d'une vingtaine de modèles emblématiques revisités en édition limitée. Cette même année, le créateur est invité par le Crazy Horse à mettre en scène quatre numéros avec la complicité de ses amis David Lynch et Swiss Beatz. Puis Disney lui demande de réinventer la mythique pantoufle de Cendrillon.

57 boutiques Christian Louboutin ont ouvert depuis, dont trois boutiques homme à Paris, New York et Londres.

**Par Vanessa Houpert**

nnexe 2

**Une palette de prix à faire rougir... Plus d'une semelle**

**de 545 à plus de 2000 euros**



Pigalle 545 euros

New Simple Pump 645 euros



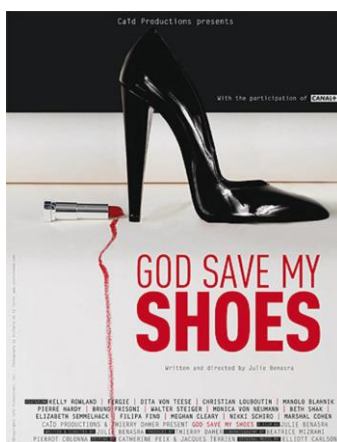
Lady Peep 695 euros    Follies Spikes Lame lux 895 euros

### Annexe 3 : Le prix d'une chaussure de luxe

Enquête réalisée sur un échantillon de 282 femmes actives appartenant aux 2 derniers déciles du classement des revenus de l'INSEE et portant sur l'estimation d'un escarpin de luxe.

Prix proposés	Prix en dessous duquel la qualité est jugée insuffisante	Prix au-dessus duquel la somme est jugée excessive
199	8	0
249	14	2
299	20	6
349	35	15
399	62	35
449	65	58
499	58	54
549	18	74
599	2	33
649	0	5

### Annexe 4 : Pourquoi les femmes craquent pour les chaussures à talons ?



Compensé, aiguille, stiletto, bottier ou encore cubain, le talon revêt autant de formes que d'adeptes. Bien loin des premiers souliers à talons imaginés pour les bouchers égyptiens afin qu'ils évitent de piétiner sur un sol jonché de sang, aujourd'hui, le talon est l'accessoire féminin par excellence. Le documentaire réalisé par Julie Benasra, « God Save My Shoes », éclaire la relation très privilégiée et indéfectible des femmes avec les chaussures. Diffusé sur Canal + le 4 octobre prochain, « God Save My Shoes » s'adresse à toutes celles qui défient quotidiennement les lois de l'apesanteur mais aussi à tous ceux qui souhaitent comprendre cette liaison passionnelle incommensurable. Julie Benasra offre une approche psychologique, sociologique, historique mais aussi une perspective érotique avec la chaussure comme second amant ou objet de désir.

« Faut avoir dans sa garde-robe le bon escarpin, un mocassin, une ballerine, une botte à talon un peu chic, une sandale du soir, une tropézienne, un nu pied... ce sont des espèces d'icone, des chaussures emblématiques d'emploi dans la journée et dans la vie d'une femme, c'est le cirque infernal de la mode en fait. Les femmes sont dingues de chaussures » Caroline de Fayet, rédactrice de mode Elle

« Je ne suis pas collectionneuse, j'ai juste envie de changer tous les jours, parce que j'ai une angoisse du quotidien, de toujours mettre la même chose, de toujours avoir la même paire de chaussures, il faut que j'ai le sentiment que c'est tous les jours différent » Anne Hugo Scénariste

Les chaussures exercent sur les femmes une fascination aussi intense que les américaines en achètent en moyenne 8 à 10 paires par an, ce qui les place au 1<sup>er</sup> rang mondial des accros aux chaussures, talonnées de près par les françaises, car cette addiction semble prendre des proportions universelles. Selon le site du magazine Vogue, 80 % de ses lectrices françaises, affirment être obsédées par les chaussures, à un point tel que la valeur de leur placard à chaussures pourrait se monter à la coquette somme de 7000 euros, soit l'équivalent d'une petite voiture, de 400 rouges à lèvres, de 3000 expressos ou de 250 ans d'abonnement à un magazine

« Quand j'achète des chaussures dont je n'ai pas un besoin urgent et absolu, j'ai toujours un sentiment de culpabilité, je sais que c'est du luxe, je crois que c'est pour ça que mes chaussures ont souvent un côté très classique pour éviter cette culpabilité... »

Il y a 30 ans le marché de la chaussure était déjà considérable, mais aujourd'hui il a plus que doublé.

A Paris le rayon chaussures s'étend sur 3000 mètres carrés et expose plus de 12 000 paires

Un défi de taille que New York a relevé sans sourciller : le Macy's se targue de devenir le plus grand magasin de chaussures au monde grâce à un nouvel étage de 6000 mètres carrés pour 300 000 paires de chaussures, agrémenté d'un bar à chocolat et à champagne. En moyenne les femmes représentent 60 % des chaussures achetées, les hommes et les enfants les autres parts. Même en période de récession, ce marché reste une affaire de passion et les femmes se rabattent sur les chaussures, tirant un trait sur les ensembles, les petites robes... Ces chaussures ont donné un second souffle à leur garde-robe et l'impression de pouvoir rester dans le coup et de s'identifier aux pages mode des magazines Vogue.

Comment cet objet simplement pratique est-il devenu un accessoire de style ? Les femmes ont osé assumer leur obsession pour les chaussures à la suite des héroïnes de Sex and the City, série phare des années 90, qui avouaient aimer les chaussures, autant qu'elles aiment les hommes, le sexe et les cosmopolitains. Les médias y sont pour beaucoup. Ces séries ont contribué à lancer certains créateurs. Le week-end de la sortie du film, les ventes ont explosé. Les femmes allaient voir le film

avec aux pieds des chaussures fabuleuses que Carry ou Samantha n'auraient pas reniées. Elles ont fait des chaussures un objet de désir, une manière de s'affirmer. On plongeait dans un microcosme de femmes qui osaient sortir du placard toute une sorte de sujets jusque là tabous, le sexe, le mariage, ma maternité, les enfants, leur carrière... Et au milieu de tout ça on trouvait les chaussures. Elles ont permis aux femmes de vivre leur obsession sans complexes. Depuis la série, la passion pour les talons atteint des sommets, pour le plus grand plaisir des professionnels du marketing.

Cette obsession que de nombreuses femmes partagent s'expliquent par le fait que les chaussures jouent sur nos émotions. Ce doit être le seul accessoire qui peut changer l'humeur, il influence l'identité et la manière dont les femmes sont perçues par les autres comme par elles-mêmes. Vos chaussures parlent de vous. Elles disent qui vous êtes... Aujourd'hui. L'attrait de la chaussure, c'est l'opportunité de devenir quelqu'un d'autre, de jouer un rôle pendant un moment. Qu'on le veuille ou non on nous colle un masque et la chaussure permet de s'en détacher et se retrouver dans un monde complètement différent.

Pierre Hardy Créateur « Ce n'est pas magique, c'est purement psychologique, c'est un jeu identitaire avec soi-même, il y a cette illusion que ce petit objet à lui seul va totalement transformer les femmes.

Artifice ou réalité, toutes les petites filles ont été bercées par Cendrillon avec laquelle on les a fait rêver : Une jeune fille pauvre trouve l'amour, épouse un prince et vit heureuse jusqu'à la fin de ses jours... Tout ça grâce à une simple chaussure de verre, efficacité redoutable. Mais Cendrillon n'est pas la seule à se servir de ses chaussures pour avancer dans la vie, les accessoires ont toujours été un moyen infaillible pour affirmer notre statut social, depuis les hautes semelles de la Renaissance aux chaussures hors de prix de nos designers contemporains. Les prix battent des records afin de montrer par le pied sa puissance et son pouvoir. Quand vous pouvez obtenir la paire que tout le monde convoite, vous avez l'impression d'être exceptionnelle. Les chaussures de luxe sont exposées telles des bijoux ou des parfums, des sculptures. Elles sont d'une beauté que les mots ne peuvent exprimer, ce sont des œuvres d'art. Elles sont parfois tellement divinisées qu'elles ne sont même pas portables. Objet d'art, de fantasmes, d'affirmation sociale, les chaussures sont devenues de tels totems que ceux qui n'étaient autrefois que de simples cordonniers haut de gamme, sont aujourd'hui de véritables icônes de la mode, révéérés à la manière de rock stars ou de vedettes de cinéma, mais ils le méritent car ils font partie des rares hommes à avoir trouvé le point C des femmes... C comme chaussure. Manolo Blahnik, Christian Louboutin, Pierre Hardy, Bruno Frisoni, Salvatore Ferragamo. Blahnik dit faire de la cordonnerie quantitative avec ses 350 paires par an. Christian Louboutin dit que son soulier emblématique noir à semelle rouge, il peut le refaire indéfiniment. Certains modèles sont faits à l'unité et d'autres sont usinés comme des voitures de collection, le magicien d'Oz est un modèle qui doit transporter dans un monde imaginaire...

Le talon c'est ce qui est l'attrait de la chaussure en général, le confort ou la praticité n'effleurent même pas les créateurs. Ils vont plutôt explorer des territoires peuplés de fantasmes qui font rêver toutes les femmes et vers lesquels les créatrices n'iraient jamais.

A la base, il y a d'abord un artiste. Pour Frisoni, c'est un travail d'architecture car le corps est posé sur une seule base et si la structure n'est pas saine, il y a un risque d'écroulement. Pour Blahnik ce qui est le plus difficile à faire c'est l'escarpin car tout doit être parfait. Le point d'équilibre du talon c'est ce qui est le plus complexe. Les créateurs européens ont une fascination pour les chaussures à talon,

la reine des chaussures, un symbole de féminité et d'émancipation de la femme. Les femmes ont entamé le 20<sup>ème</sup> siècle engoncées dans des jupes longues et de bottines montantes. Il s'agissait de se cacher. Après la seconde guerre mondiale et l'accession au droit de vote des femmes, les ourlets ont rétréci et la chaussure est devenue l'accessoire vedette de la garde-robe féminine. Les toutes premières femmes à adopter les chaussures à talon étaient paradoxalement les garçonnnes, ces femmes libérées des années 20 qui clamaient haut et fort leur indépendance en dévoilant leur cheville et en dansant le charleston en talon haut. Très vite elles sont imitées par Betty Boop, qui rencontre un succès sulfureux avec sa robe moulante, ses porte-jarretelles et ses talons hauts. Au départ les talons hauts sont synonymes de légèreté. Ils voulaient renouer avec les talons des pin-up qui faisaient fantasmer les hommes pendant la seconde guerre mondiale et qui vont rester longtemps des emblèmes de la femme séductrice. Les stiletto ou dagues pointues en latin se sont fait remarquer comme l'emblème des femmes en quête de féminité et d'indépendance, détronant tous les styles de chaussures, le stiletto est passé de la chaussure des stars à la star des chaussures. La culture s'est mise à érotiser le corps de la femme et à mettre en avant son côté fécond, en l'encourageant à porter des talons aiguille dans toutes les situations de la vie courante. Toutes les sirènes du grand écran de Hollywood ont adopté le stiletto et c'est l'identité de la femme qui a changé. En 1958, une nouvelle icône de la culture populaire fait du talon le fer de lance de l'attirail de la femme fatale : Barbie. Ses pieds ont été moulés pour ne porter que des talons sur lesquels elle est perchée depuis plus de 50 ans. Si le stiletto voit sa popularité baisser dans les années 70 en proie aux mouvements féministes, il voit son retour dans les années 90, porté haut, très haut, défiant un peu plus les lois de la gravité, à chaque nouvelle saison.

Pour Louboutin le 12 cm est quasiment la cambrure maximum car au-delà on est pratiquement sur les pointes, il y a une perte d'équilibre, le centre de gravité est complètement basculé en avant et demande un effort puissant pour rester debout.

La hauteur permet de dominer mais les femmes sont en quête de conseils pour apprendre à marcher avec ces 12 cm. De nombreux sites proposent des exercices pour s'entraîner et éviter les petits accidents. Certaines femmes ont recours à la chirurgie pour réparer les dégâts et notamment restaurer les coussins plantaires par du collagène. Importables mais sexy. Les talons mettent en valeur les tenues et subliment les femmes. Il y a une forme de parade qui fait référence à la séduction et au désir...

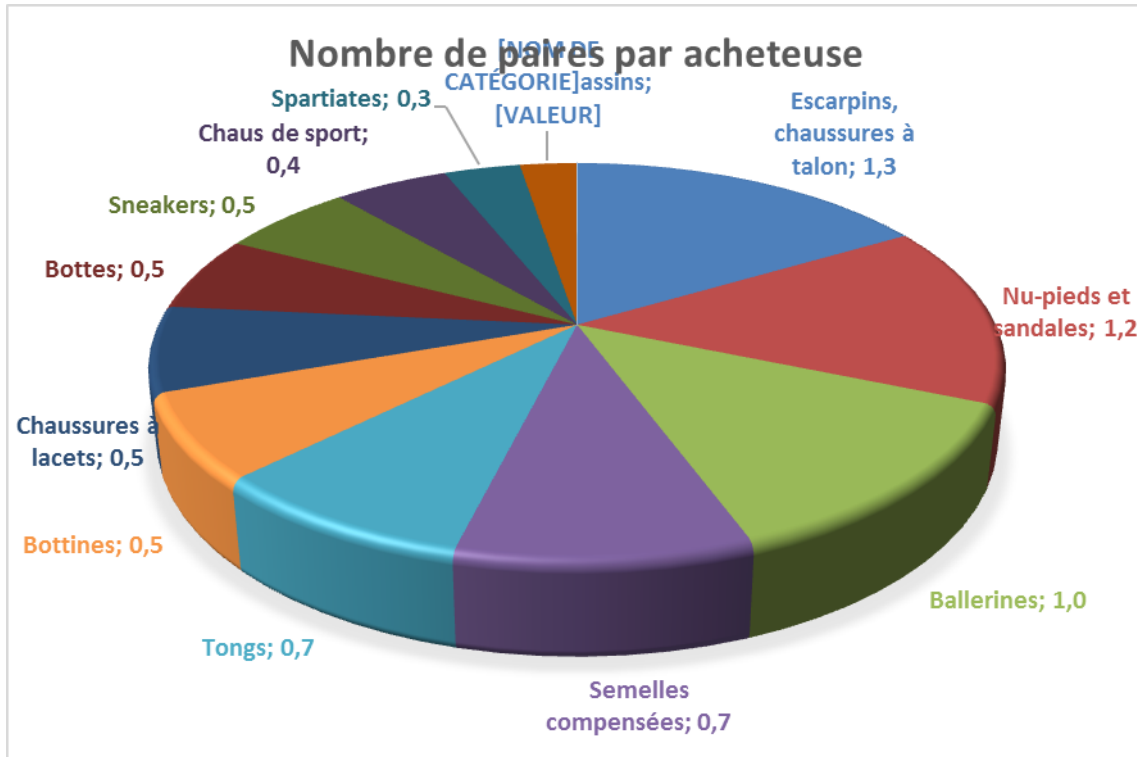
Si on regarde aujourd'hui les femmes de pouvoir, elles sont tendance à garder le talon très haut. Le talon porte cette dichotomie : Pouvoir et Vulnérabilité. Pour les féministes les talons hauts sont l'équivalent des pieds bandés en Chine ou les corsets qui immobilisaient les femmes et renforçaient l'inégalité homme/femme... Alors talon oppression ou pouvoir des femmes ?

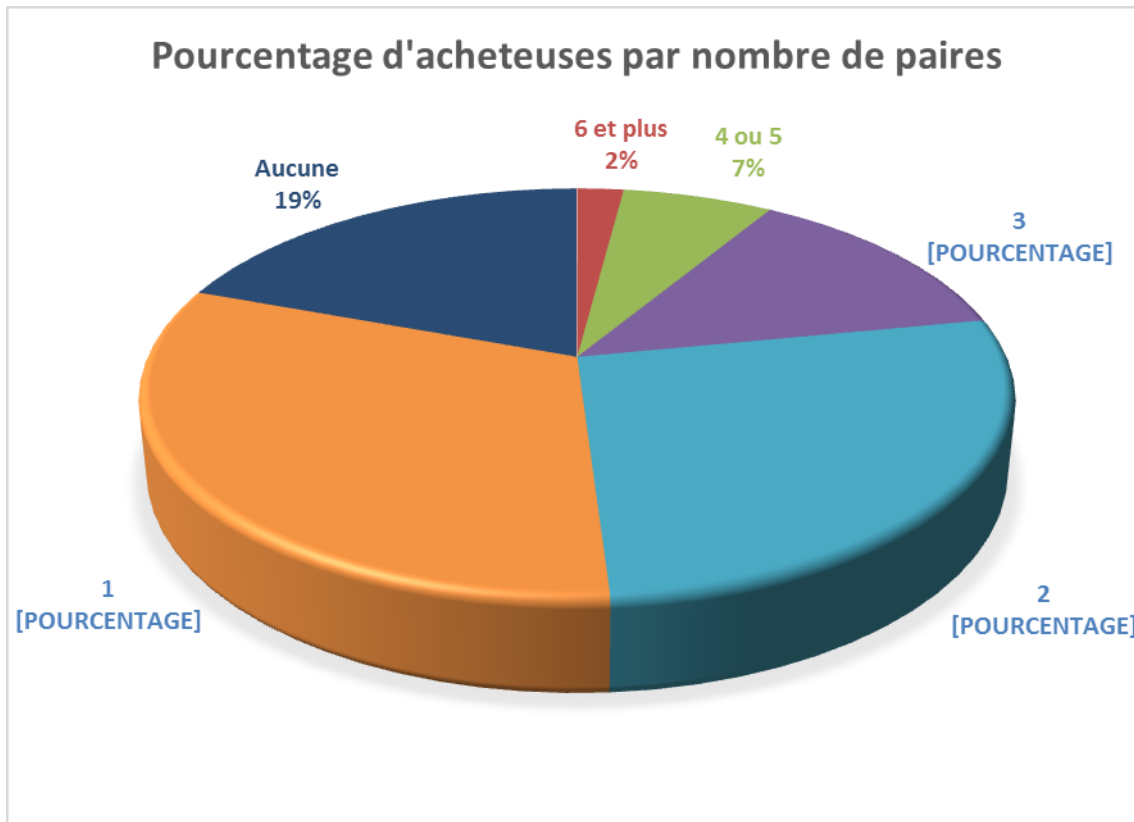
L'instant mode : La collection bombaysque de Louboutin x Sabysachi





Annexe 5 : Les achats des françaises au premier semestre 2015





#### Annexe 6 : Une offre déclinée



Les rouges à lèvres et les parfums Bikini Questa Sera, Tornade blonde et Trouble in Heaven



Les vernis Loubichrome dont les pinceaux ressemblent à des cornes de licorne et le macaron rouge et noir chez Ladurée



Les sacs pochette Piloutin...

Et le champagne chez Piper Heidsieck

*Mais c'est aussi le partenariat qui revisite les montres Reverso de Jaeger-Le Coultre ou la Barbie by Louboutin (Cat Burglar, Dolly for ever et Anemone)*

## Annexe 7

### La communication discrète de Louboutin

PUBLIÉ LE **24 JANVIER 2018** PAR **POMPEAMODE**

La marque Louboutin a conquis de nombreuses âmes au fil des années grâce à leurs nombreuses créations, où tout a commencé à Paris.

De nos jours, cette marque est mondialement connue pour sa semelle rouge et le nom Louboutin est devenu une marque à part entière.

*Mais comment cette marque a-t-elle réussi à se faire une place dans le marché du luxe sans avoir recours à une forte communication ?*



*Crédit : WordPress.Com*

Nous connaissons tous cette fameuse paire de talon avec sa semelle rouge. L'idée est venue en comparant les premiers prototypes aux dessins. Christian Louboutin trouvait que la chaussure restait trop uniforme, trop noires. De ce fait, il prit un vernis à ongle rouge et peint la semelle. Une idée de génie car ce rouge devient ainsi l'identité de la marque.

Les consommatrices aiment l'invention, car elles se démarquent sur le marché et la semelle rouge montre la valeur de la paire en mode « fausse discrétion ».

À savoir : La semelle rouge est une « marque déposée ».

### **Les moyens de communications**

Ils n'ont ni d'affiches publicitaires, ni de publicités télévisées ou même d'encarts publicitaires. *Mais comment font-ils ?*

Le média qui a donné un essor à la marque est ... LE CINÉMA. C'est à dire qu'ils ont fait des placements de produits dans des films. Les spectateurs vont remarquer la chaussure portée par les actrices, ce qui va donner une plus-value à la marque et parfois pousser à l'acte d'achat.



*Crédit : Yourepretty*

« Chaque femme qui portera une de mes paires de chaussures sera en quelque sorte un de mes canaux de communication » **Christian Louboutin**

Par exemple une actrice mondialement connue, ne peut que faire connaître la marque à travers le monde. Le souci avec le cinéma, c'est que la marque est en constante concurrence puisque les films n'ont pas de contrats d'exclusivité avec une seule marque de mode.

### **Mais il n'y a pas que le cinéma...**

En étant apprécié des stars internationales, la semelle rouge a réussi à se faire une place dans le monde des stars et du luxe. Et les stars ont conscience de cela. C'est pourquoi, elles n'hésitent pas à les porter lors des événements tels qu'au festival de Cannes, des clips musicaux (Lady Gaga). Jennifer Lopez lui consacre une chanson « Louboutins » ... Ce qui apporte une certaine notoriété, de la communication à la marque en toute discrétion.

### **Partenariat avec Disney**

En effet, pour la sortie de Cendrillon en Blue ray, Christian Louboutin a été contacté pour dessiner la chaussure de la princesse.

Sur son compte Facebook, Christian Louboutin relaie le partenariat et organise un jeu lors duquel seules les filles entre 18 et 25 ans peuvent jouer et remporter une des vingt paires d'escarpins Cendrillon réalisées.

### **La Loubi du jour**




Louboutin sait rester à la page tant au niveau de ses produits qui se renouvèlent (exemple avec la sortie de la gamme spéciale 20 ans), mais aussi au niveau de sa communication avec le développement d'actions digitales : campagne Facebook Cendrillon, campagne « La Loubi du jour » qui a gagné des milliers de followers sur twitter en présentant chaque jour un nouveau produit...

Le créateur a même imaginé en 2012 une web-série autour de ses « Loubi's Angel », diffusée en plusieurs épisodes et infiltrée au festival de Cannes. Une communication discrète mais qui sait se démarquer des autres marques sur le marché.

## **Annexe 8... Les concurrents sérieux voient rouge**

**Marc Jacobs** reste une marque très appréciée dans le monde du luxe et de la mode. La marque porte le nom du créateur de mode américain qui en plus de diriger sa propre marque, est aussi le directeur artistique de l'ensemble des collections Louis Vuitton. Les chaussures Marc Jacobs sont des modèles jeunes, innovants et féminins. Chaque défilé où le créateur présente ses collections connaît d'ailleurs un véritable succès. La marque est tellement réputée que la chanteuse Beyoncé chausse déjà sa petite fille Blue Ivy en Marc Jacobs.



<p>Les femmes à la recherche de chaussures glamour et tendances ne jurent que par <b>Pierre Hardy</b>. Pierre Hardy est une marque de chaussures féminines qui s'inspire de l'art et de l'architecture. Il faut dire que les modèles de la marque sont on ne peut plus ravissants. Couleurs, mélanges de matières, escarpins, boots, open-toes, stiletto.. des modèles de chaussures aussi extravagants les uns que les autres.</p>	
<p>Lancée en 1996 par la rédactrice en chef accessoires du magazine de mode Vogue anglais, <b>Jimmy Choo</b> est une marque de chaussures de luxe internationale qui propose des modèles rares, sophistiqués et plutôt adaptés aux soirées qu'au quotidien. Baptisé <b>Lance</b>, le modèle phare de la marque est une paire de sandales à talon haut et à bride de cuir qui s'enroule autour de la cheville. De stars comme Scarlett Johansson et Pénélope Cruz sont des adeptes totales de la marque glamour</p>	
<p>Impossible de se dire accro au luxe si on ne connaît pas la grande <b>marque italienne</b> qui fait craquer des personnalités comme <b>Emma Stone</b> et <b>Sarah Jessica Parker</b> ! Il faut dire que depuis 2005, la marque est devenue le chouchou des stars grâce à ses <b>collections chic et féminines</b>. Avec les chaussures <b>Giambattista Valli</b>, c'est de l'élégance et de l'originalité par milliers. Notre coup de coeur est cette ravissante paire de sandales hautes au talon de 12cm. Associée à une belle robe de soirée, elle vous donnera un look totalement classe.</p>	
<p>Vous connaissez sûrement <b>Prada</b>, la marque italienne de chaussures prestigieuse et en vogue depuis si longtemps. Créée en 1913, la maison de haute couture qu'est Prada a su s'imposer dans le monde du luxe et se frayer un passage parmi les meilleurs. Chaussures de sport, bottes, mocassins, chaussures à talon. De quoi satisfaire les styles les plus différents. Aujourd'hui la marque propose aussi des accessoires totalement chics pour accompagner vos jolies tenues.</p>	
<p>Un style très « dadame » pour <b>Manolo Blahnik</b>, styliste espagnol incontournable pour les diners chics ou les soirées huppées. Des collections parfois à l'unité et une référence en matière de chaussures de luxe, à la fois élégant et audacieux, un classique revisité qui enchantera vos soirées et évitera la faute de goût des before comme des after.</p>	

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

### OPTION D : SYSTÈME D'INFORMATION

#### 1. Les résultats de la session 2018

<b>Nombre de candidats interrogés : 15 candidats</b>	
<b>Distribution des notes</b>	
Moyenne	10,8
Note la plus élevée	18
Note la plus basse	3
Écart-type	4,4
<b>Répartition des notes</b>	
Inférieures à 5	1
Comprises entre 5 et moins de 10	5
Comprises entre 10 et moins de 14	5
Égales ou supérieures à 14	4

Lors de cette épreuve orale d'option, épreuve de cas pratique en système d'information, les candidats ont l'opportunité de faire valoir leurs compétences dans le cadre d'une discipline qu'ils ont choisie. En principe, les candidats devraient donc obtenir des notes satisfaisantes, voire plus que satisfaisantes dans cette épreuve. Cependant, beaucoup de candidats de par leur expérience professionnelle ou leur formation sont très souvent spécialisés dans un champ de compétences spécifique et restreint tel qu'une spécialité en « réseau » ou en « analyse et modélisation des systèmes d'information », ou en « management des projets de systèmes d'information », et oublient de combler leurs lacunes dans les autres domaines.

Or, l'épreuve de cas pratique de l'option système d'information requiert des compétences dans les trois domaines que sont le management des systèmes d'information, l'analyse et la modélisation, l'ingénierie logicielle et réseau.

Ainsi, la plupart des candidats n'obtenant pas une note satisfaisante à cette épreuve, semblent en fait peu préparés aux études de cas en système d'information et à la

maîtrise de ces trois domaines. Certains candidats montrent des défaillances fortes dans un ou plusieurs de ces domaines. Inversement, quelques candidats ont réalisé des prestations orales satisfaisantes voire très satisfaisantes, attestant ainsi qu'il est possible de surmonter cette exigence de la maîtrise d'une présentation orale dans ces trois domaines.

En 2018, le nombre de candidats auditionnés a été de 15. Le nombre de candidats admissibles pour cette épreuve orale de 2018 était de 18, mais un candidat ne s'est pas présenté et 2 candidats ont été admis à l'agrégation interne et ne sont pas venus.

De 2013 à 2016, le nombre de candidats auditionnés est devenu un peu plus important qu'au cours des années précédentes, ce qui correspondait notamment à une hausse du nombre de places ouvertes au concours dans cette option. Le nombre de candidats auditionnés était de 15 en 2018, 13 en 2017, 18 en 2016, 21 en 2015, 19 en 2014, 21 en 2013. Les années précédentes, le nombre de candidats auditionnés étaient de 9 en 2012, 8 en 2011, 12 en 2010, 10 en 2009, 8 en 2008 et 14 en 2007.

Au cours de ces années les moyennes des notes des candidats auditionnés ont été les suivantes :

Session	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009
Moyenne	10,8	10,23	8,94	10,21	10,95	8,7	8,9	10,8	10,2	9,3

## 2. Les sujets – Présentation et analyse

Nous tenons à souligner, en préambule, et à nouveau que cette épreuve est une étude de « Système d'Information » et non d'informatique.

Les trois cas de l'épreuve orale d'admission de cette session sont des « études de cas pratiques » de systèmes d'information dans une entreprise ou plus généralement une organisation. Chacun de ces sujets comporte des questions qui relèvent du management du système d'information, de la modélisation et de l'ingénierie logicielle et réseau.

En outre, en début d'épreuve est posée une question sur le partage des valeurs de la République en relation avec les problématiques des systèmes d'information. À titre d'exemple, des questions concernant la « plate-formisation » de la société ou les enjeux liés à la société de l'information ont été posées.

**Le premier cas, le CHU X**, se situe dans le cadre d'un groupe hospitalier universitaire, qui se trouve confronté à l'utilisation de dispositifs personnels à des fins professionnelles dans le contexte médical et pose la problématique de l'identito-vigilance.



Dans le **premier dossier**, les interrogations portent sur les risques liés à cette utilisation détournée des outils personnels dans le contexte professionnel. Ensuite, le candidat est amené à s'interroger sur les facteurs d'adoption des technologies du projet présenté, pour enfin, évoquer la conduite du changement dans le cadre de projet de déploiement de nouvelles technologies et d'applications sur les Smartphones personnels.

Le **second dossier**, porte sur la gestion de l'identito-vigilance. Il s'agit de s'assurer que le bon patient reçoit les examens et les soins qui lui sont prescrits. Le questionnement invite à identifier les apports possibles du modèle relationnel des données à la gestion de l'identito-vigilance et à calculer un coefficient corrélateur d'identité permettant de contribuer au repérage de doublons dans les dossiers patient. Une modélisation des données est ensuite demandée sur la base d'une terminologie de l'identito-vigilance.

Le **troisième dossier** s'intéresse au réseau d'imagerie médicale qui permet le stockage, l'archivage et l'accès aux images médicales (radiographies, photos). Le schéma d'infrastructure est fourni, il s'agit pour les candidats de l'explicitier puis de proposer des solutions techniques permettant d'intégrer les photos dans le SI de façon sécurisée et pérenne.

**Le deuxième cas, CD 34**, traite de l'externalisation d'une solution de supervision informatique dans le cadre d'un conseil départemental.

Dans le **premier dossier du cas CD 34**, les questions portent sur la pertinence d'un choix d'externalisation d'une activité de supervision. En quoi cette externalisation répond-elle au besoin du CD 34, et quels sont les avantages et risques d'une telle décision ? La gestion de projet dans son ensemble, c'est-à-dire, notamment, le partage des rôles entre MOA et MOE, les méthodes de projet à mettre en œuvre sont aussi questionnés.

Dans le **second dossier CD 34**, le candidat dispose d'une fiche procédure du support relative à une panne sur une liaison WAN-VPN. Un travail d'analyse de la procédure est attendu. La question 1 demande de schématiser cette procédure et de juger de son adéquation aux bonnes pratiques du référentiel ITIL, notamment concernant les escalades de niveaux. La question 2 demande de modéliser les données exploitées par la procédure. La question 3 porte sur l'étude des composants réseau de l'infrastructure présentée en annexe. La question 4 porte sur l'opportunité d'exploiter une offre de Cloud privé du prestataire. La question 5 porte sur l'écriture d'un programme (le langage est au choix du candidat) portant sur l'exploitation d'un fichier de logs. Son exploitation permet de fournir un état des lieux quotidien.

**Le dossier 3** du cas CD 34 propose l'écriture de requêtes SQL à partir d'un modèle relationnel de la maintenance des postes.

**Le troisième cas, FITMYRUN**, concerne une start-up. Elle a déjà proposé une application web en BtoC et elle lance parallèlement un modèle en BtoB. FITMYRUN s'est spécialisée dans le service d'équipement sportif auprès des coureurs, elle a développé un algorithme permettant de proposer un équipement sportif adapté à chaque pratique de courses. Parallèlement, FITMYRUN est en phase de réflexion

avec trois magasins Décathlon.

**Le premier dossier du cas FITMYRUN**, concerne le management de projet. Il s'agit de réaliser un audit de ce qui a été fait en matière de gestion de projet informatique par l'équipe, jusqu'à aujourd'hui, et de relever les principales erreurs. À la suite de cette première analyse, le processus classique de gestion de projet doit être mis en avant, ainsi que les phases capitales, celles négligées, voire oubliées, par l'équipe de FITMYRUN. Enfin, pour y remédier, un document de recommandations synthétiques doit être présenté à l'équipe.

**Le deuxième dossier** du cas FITMYRUN porte sur la modélisation des données nécessaires à la production d'une suggestion de liste de produits correspondant au profil de l'utilisateur. La question 1 exige l'utilisation du formalisme du diagramme de classe UML. La difficulté porte sur l'analyse des documents fournis, devant mener à la mise en évidence des blocs profil des utilisateurs, choix de familles-sous-familles de produits, caractéristiques fines des produits, ainsi que la navigation entre ces blocs. La question 2 demande de proposer une méthode, parmi les classes mises en évidence précédemment, produisant une liste de produits conseillés à l'analyse du profil de l'utilisateur. La technique attendue repose sur un parcours de collections clairement identifiées. La question 3 porte sur la rédaction de requêtes SQL s'appuyant sur un modèle relationnel des achats. Les requêtes emploient le langage de manipulation des données, notamment les clauses classiques de regroupement. La dernière requête plus complexe peut exploiter avec pertinence la notion de vue.

**Le troisième dossier** du cas FITMYRUN porte sur une architecture Cloud à haute disponibilité, destinée à anticiper les montées en charge de l'utilisation du site web. Les candidats sont amenés à argumenter sur la proposition exposée : répartiteur de charges, répartition géographique des ressources, sauvegarde, redimensionnement (scaling) automatique. La question 3.4 amène à se poser la question de la réversibilité de la solution Cloud.

### **3. Le traitement des études de cas par les candidats**

#### **3.1- Commentaires sur le fond**

Cette partie du rapport sur l'épreuve de cas pratiques de l'option système d'information vise à mettre en relief les points positifs et les difficultés rencontrées lors du traitement des sujets par les candidats afin que ceux des sessions ultérieures puissent en tirer des leçons. Cette analyse est menée de manière relativement détaillée pour prendre en considération les différents types de questions dans les trois domaines du management des systèmes d'information, de la modélisation et de l'ingénierie logicielle et réseau.

**Pour le premier cas, CHUX**, la problématique générale traite de la question de l'identité-vigilance et de l'utilisation de dispositifs personnels tels que Smartphones ou tablettes à des fins professionnelles, dans le cadre de la pratique médicale.

**Le premier dossier de CHUX** s'intéresse aux enjeux liés à l'implantation de nouveaux outils technologiques pour la pratique médicale. Dans la première question, le jury attendait la mise en évidence des risques sur les différents

processus mobilisés : captation, stockage et diffusion des images. Le jury déplore qu'aucun candidat n'ait pensé à évoquer un référentiel sur les risques, ni à exploiter les annexes. Concernant la deuxième question, le jury attendait que les candidats fassent référence aux théories de l'usage des SI, notamment dans le cadre d'utilisation facultative des technologies. Des modèles tels que TAM ou UTAUT pouvaient être mobilisés en les contextualisant. Enfin, la troisième question invitait les candidats à identifier les leviers classiques de la gestion du changement. Ainsi, les politiques de formations, assistance, communication auraient pu être utilisées pour le cas.

### **Le deuxième dossier :**

La question 2.1 est généralement bien traitée, le lien avec les formes normales est énoncé, cependant la prise en compte de plusieurs clés candidates est peu présente dans les exposés des candidats. En réponse à la question 2.2 le recours à un déclencheur (*trigger*) est souvent évoqué, à juste titre, par les candidats. Peu d'entre eux toutefois prennent l'initiative d'en proposer la syntaxe pour un SGBDR donné. La question 2.3 est très diversement traitée par les candidats. Quand certains font l'impasse, d'autres se contentent d'une description textuelle de leur algorithme. Les meilleurs candidats proposent une rédaction en pseudo code, un candidat rédige un programme Java faisant ainsi preuve de ses compétences aussi bien en algorithmique qu'en programmation. La question 2.4 nécessitait de construire au préalable un dictionnaire des données à partir de la terminologie proposée. Si la plupart des candidats a su extraire les données élémentaires qui permettaient de construire une modélisation, moins nombreux sont ceux qui ont pu exprimer les principes sous-jacents à l'identito-vigilance : domaine d'identification, profils de traits, typologie des identifiants.

### **Le troisième dossier de CHUX**

La question 1 est correctement traitée, le rôle des équipements de l'infrastructure présentée est bien explicité. Cette aisance est toutefois moins patente durant l'entretien. La question 2 supposait d'étudier en parallèle les annexes 3 et 6 afin d'explicitier les conditions de mises en œuvre pratique de l'intégration des photos dans le système de gestion des images médicales. Les candidats ont souvent éprouvé des difficultés à faire ce rapprochement pour argumenter leur réponse. La question 3 renvoyait aux conditions de l'archivage pérenne des documents numériques : conservation, accessibilité et intelligibilité. Tous les candidats se sont limités à la première condition, laquelle était déjà largement évoquée dans les annexes. De façon générale les risques d'obsolescence matérielle, logicielle et de format comme la perte de la signification du contenu ne sont pas évoqués.

**Le deuxième cas, CD34** avait pour thèmes l'externalisation d'activités, la gestion de projet, les procédures du support réseau et la maintenance des postes de travail.

**Le premier dossier de CD34 interrogeait la question de l'externalisation**, de ses raisons, avantages et risques, mais aussi ses conditions de réussite en matière de management de projet. La connaissance des métiers des Entreprises de Services Numériques (ESN) notamment l'infogérance ou l'externalisation est correctement maîtrisée par les candidats. Cependant, le jury regrette que les réponses apportées soient souvent factuelles et que trop rarement mises en perspective avec la théorie, telles que celles des coûts de transaction ou encore la théorie des ressources. Les

métiers et différences entre MOA et MOE restent des notions encore floues pour certains candidats. En ce qui concerne les méthodes de gestion de projet, les candidats se contentent souvent d'une réponse « décontextualisée » sans relation avec le cas, et proposent les méthodes les plus à « la mode » (agile) sans les comprendre ni les mettre en perspective avec les méthodes classiques et la démarche de gestion de projet. Le jury a fait également le constat que les notions d'amélioration continue sont relativement étrangères aux candidats.

### **Le second dossier CD 34**

Pour la question 1 (modélisation de la prise en charge d'une alerte de supervision), les réponses les plus abouties présentent les éléments clés du référentiel ITIL, situent correctement l'activité étudiée dans le service exploitation de l'ITIL, et proposent un schéma d'escalade d'un incident sur les différents niveaux de support, clairement identifiés. Certains candidats présentent des schémas manquant de rigueur, sans formalisme reconnu ou énoncé, négligeant le plus souvent les différents niveaux de support. À la question 2 (modélisation des données exploitées par la procédure de prise en charge d'une alerte de supervision), le jury note encore beaucoup d'approximations dans le formalisme proposé (mélange diagramme de classe, entité-association, multiplicités inversées, etc.). D'autre part, le jury regrette une analyse superficielle qui mène à l'oubli d'une partie des informations nécessaires (par exemple suivi des incidents au moyen de tickets). À la question 3 (rôle et pertinence des équipements techniques réseau), au-delà d'une liste explicative du rôle des équipements, correctement menée, le jury a apprécié la proposition de classification des équipements (éléments de sécurité, de gestion, d'interconnexion, etc.). La question 4 porte sur les intérêts et inconvénients d'adopter en tout ou partie une architecture Cloud, nouvelle offre du prestataire. Le jury a principalement regretté l'absence d'une définition rigoureuse du Cloud en général, du Cloud privé, en particulier. Tous les candidats ne traitent pas la question 5, exploitation en vue de synthèse d'un fichier de logs. Il s'agit de programmation procédurale "classique", le jury valorise les programmes mettant clairement en évidence les structures de données et de contrôles nécessaires, de manière rigoureuse.

Le **dossier 3 du cas CD 34** porte sur l'interrogation d'une base relationnelle, langage de définition des données et de manipulation des données. La sous question 3.2 demande de maquetter un formulaire et de le remplir au moyen de SQL : trop peu de candidats s'appuient sur une proposition de maquette visuelle et/ou d'exploitation de requêtes paramétrées.

**Dans le cas du troisième sujet, FITMYRUN**, la Start up s'interroge sur sa gestion de projet, qui paraît pénaliser ses résultats. La modélisation des données et une réflexion réseau sont ensuite au cœur des problématiques.

**Dans le dossier 1 du cas FITMYRUN**, les questions portent sur le management de projet et ses écueils. Il est notamment demandé d'identifier les erreurs commises par l'équipe projet, pour ensuite définir les étapes nécessaires à tout projet, et enfin, proposer un document synthétique au responsable. Le jury regrette une culture du secteur du numérique relativement pauvre, des notions comme le référencement, la platformisation, les « pures players » sont souvent non connus des candidats. D'autre part, un esprit de synthèse avec des réponses ordonnées, claires (et non un

ensemble de réponses catalogue) est demandé aux candidats. Le jury regrette que les questions ne soient pas correctement lues. Il était demandé un « document synthétique » à la question 3, ce que très peu de candidats ont fourni.

**Dans le dossier 2 du cas FITMYRUN**, la question 1 demande explicitement de produire un diagramme de classes, au formalisme UML. Les candidats proposent effectivement un diagramme de classe, néanmoins le jury regrette que les propositions soient parfois hasardeuses : il est demandé aux candidats de maîtriser ce formalisme, d'explicitier les concepts de navigabilité, multiplicités et héritage. Le modèle proposé doit être un support de communication, au service des attendus, ici gestion des profils et proposition de produits adaptés. La question 2 demande d'écrire une méthode construisant une liste de produits. Les candidats ne positionnent pas toujours explicitement la classe où se trouve cette méthode. Le jury apprécie la rigueur d'écriture : données manipulées, (dans ce cas des collections), structures de contrôle employées (dans ce cas des boucles imbriquées). La question 3 porte sur des requêtes SQL de difficultés croissantes : si la syntaxe SQL est globalement maîtrisée, il faut la mettre au service des besoins attendus. La dernière requête amène à la notion de vue, que peu de candidats exposent spontanément.

**Le dossier 3 du cas FITMYRUN** porte sur une simulation d'architecture Cloud à haute disponibilité, FITMYRUN ne disposant d'aucune infrastructure. Les éléments de réflexion proposés sont correctement traités, néanmoins la définition du Cloud reste évasive. Ce type d'architecture tend à se répandre, particulièrement dans ce contexte de startup, il faut a minima présenter les caractéristiques significatives du Cloud (à la demande, élasticité, éléments de tarification).

### **3.2- Commentaires sur la forme**

Le jury a apprécié les candidats qui structurent clairement leur propos et qui répondent clairement et nettement aux questions posées.

Concernant l'exposé lui-même, une introduction (incluant une présentation du contexte, une mise en perspective de la problématique), l'annonce d'un plan, et une conclusion sont valorisées. De plus, pour certains candidats, il faut également penser à l'attitude. Les candidats doivent faire face au jury, et ne doivent pas se contenter de lire leur diaporama. Une lecture intégrale des diapositives de certains candidats rend l'exposé monotone. De même, les candidats ne doivent pas s'éloigner, dans leur réponse, du cas traité, et les anecdotes personnelles sur leur travail ou leur vie personnelle n'ont pas lieu d'être. Enfin, Le jury tient à préciser que le niveau de langage doit être soutenu.

Par ailleurs, un diaporama soigné, visuellement « élégant » est fortement recommandé. Certains candidats travaillent leur diaporama en pensant à numéroter les pages, à présenter un fil d'Ariane, en travaillant le visuel, ce qui est valorisé. Les diaporamas synthétiques, mettant en avant les points clés de la présentation, non complètement rédigés (pas de trop longues phrases) sont appréciés. De même, l'orthographe ne doit pas être négligée sur ces diapositives. Un affichage en mode présentation est également à privilégier.

Nous rappelons que le temps de présentation est de 40 mn et qu'il est de l'intérêt du

candidat de l'exploiter, et de ne pas se contenter d'une présentation d'une vingtaine de minutes.

#### **4. Conseils aux candidats**

Les études de cas de l'épreuve orale couvrent trois domaines : le management des systèmes d'information, la modélisation, l'ingénierie logicielle et réseau. Pour mettre toutes les chances de son côté le candidat a intérêt à couvrir ces trois domaines. Une partie même très bien traitée ne saurait compenser un traitement trop partiel des autres parties.

Les exposés des candidats aux épreuves orales font apparaître que beaucoup de candidats sont de fait spécialisés dans un (ou quelques) domaine(s). Souvent spécialistes de l'informatique et/ou des réseaux, les connaissances des candidats sont dès lors ancrées dans un domaine très circonscrit et trop limité pour cette épreuve de spécialité. Pour l'option système d'information, il n'est pas acceptable de connaître uniquement le domaine des réseaux ou uniquement un type de programmation, ou uniquement le management des SI. En effet, pour une bonne compréhension des systèmes d'information, en particulier pour de futurs enseignants de ce domaine, il convient d'en appréhender le contexte économique, social et managérial. Les systèmes d'information sont conçus dans des organisations et par des entreprises insérées dans un tissu économique, industriel et commercial dont il faut chercher à appréhender les mécanismes dans leur complexité. Ces connaissances sont indispensables pour enseigner à des élèves, futurs professionnels des systèmes d'information insérés dans l'économie et la société.

Il convient également d'avoir une bonne connaissance actualisée de l'univers professionnel de l'informatique et des nouvelles technologies du domaine du numérique. La façon dont le système d'information est organisé dans l'entreprise est également à prendre en compte : département informatique interne, filiale dédiée à la conception du SI pour les entreprises d'un groupe, externalisation etc.

Pour préparer le concours, nous conseillons aux candidats d'étudier un ou plusieurs ouvrages de référence en management des systèmes d'information. Il s'agit en particulier de maîtriser les thématiques telles que les enjeux organisationnels et stratégiques du système d'information, la gouvernance des systèmes d'information, l'alignement stratégique, les problématiques de l'externalisation, l'estimation des coûts, la chaîne de valeur, l'avantage concurrentiel, la gestion de projet de système d'information, l'évaluation des systèmes d'information, les modèles d'acceptation des technologies, la gouvernance des données, et les autres thèmes majeurs de management des systèmes d'information, etc.....

Ainsi, au-delà des connaissances propres à chaque domaine, il faut impérativement que l'exposé mette en valeur l'aptitude du candidat à mobiliser ses connaissances dans un contexte particulier. Le candidat ne doit pas se limiter à des considérations générales, par exemple sur les réseaux, les méthodes orientées objet ou le management des systèmes d'information. Il est impératif de contextualiser les réponses et ne pas se contenter d'une présentation générique. Tous les sujets d'oraux sont des études de cas présentant des problématiques de systèmes d'information dans une entreprise ou plus généralement une organisation. Dans ces

études de cas, les problèmes identifiés et les solutions proposées sont inéluctablement liés au contexte dans lequel les applications informatiques et les infrastructures réseau s'inscrivent. Aussi, en premier lieu, le candidat doit-il appréhender et présenter le contexte spécifique du système d'information et en tenir compte dans son argumentation ou ses développements. Chaque cas présente des problématiques particulières qu'il est important d'identifier et d'intégrer dans le traitement des questions. Les candidats qui présentent des solutions déconnectées du contexte sont pénalisés d'autant plus que cela les conduit souvent à proposer des solutions erronées.

Certains candidats semblaient déroutés par les questionnements relativement ouverts et offrant la possibilité de réponses multiples. Les candidats doivent donc le plus souvent effectuer des choix qu'ils doivent argumenter. C'est au travers de ces choix et de leurs justifications argumentées qu'ils mettent en valeur leurs compétences et connaissances.

Pour la présentation orale, il est conseillé aux candidats de mettre l'accent sur leurs connaissances plutôt que d'aligner des concepts dont ils ne maîtrisent pas la signification. Les erreurs grossières, telles que, par exemple des programmations aberrantes, ou la non connaissance de méthodologie de gestion de projet, sont fortement pénalisées par le jury. Les concepts de base doivent être maîtrisés : ne pas réussir à expliquer ce qu'est l'infogérance, un cas d'utilisation et à quoi sert un proxy n'est pas acceptable, puisque ce sont des notions élémentaires qui devront être transmises aux futurs élèves. Les thématiques et concepts clés du management des systèmes d'information doivent donc être connus.

Être professeur dans le domaine des systèmes d'information nécessite, outre la maîtrise de l'ingénierie logicielle et réseau, une aptitude à prendre en considération les enjeux et les impacts sur l'organisation et les individus, aptitude qui est au cœur de ce que l'on entend par management des systèmes d'information. Certains candidats ont introduit en contextualisant et en problématisant le sujet, ce qui a été grandement apprécié. Cependant, les réponses sont rarement appuyées sur des cadres méthodologiques ou théoriques précis et documentés, voire sur une présentation précise et contextualisée du cas. Nous avons regretté l'absence de référence à des normes, bonnes pratiques, référentiels du domaine, etc. Un esprit de conceptualisation, de synthèse, une prise de recul par rapport aux questions sont demandés aux candidats, pour éviter les réponses « catalogue ».

En conclusion, nous conseillons aux candidats de ne négliger aucun des domaines de connaissance de cette option D, Système d'Information.

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

### OPTION E : PRODUCTION DE SERVICES (TOURISME, HOTELLERIE, RESTAURATION)

#### 1. Les résultats de la session 2018

<b>Nombre de candidats : 6</b>	
<b>Distribution des notes</b>	
Moyenne	7.33
Note la plus élevée	13
Note la plus basse	3
Écart-type	4.63
<b>Répartition des notes en effectifs</b>	
Inférieures à 5	2
Comprises entre 5 et moins de 10	2
Comprises entre 10 et moins de 14	2
Égales ou supérieures à 14	0

6 candidats ont été interrogés pour cette première année de concours de l'agrégation de l'option E « Productions de services » portant sur le programme spécifique « Tourisme Hôtellerie Restauration ».

Les épreuves se sont déroulées sur une journée et le sujet retenu est exposé ci-après.

#### 2. Le sujet

##### 2.1- Présentation du sujet

*Albergho Tutti Frutti : Etude de cas sollicitant un diagnostic relatif à une diversification concentrique.*

##### 2.2- Analyse du sujet

Quelques éléments retenus par le jury pour traiter le sujet :

Le restaurant Albergho tutti frutti est présenté comme étant un restaurant familial. Dès lors l'on pouvait en déduire qu'il est animé par une culture essentiellement fondée sur les dimensions techniques. Ce constat est renforcé par le fait que le responsable de l'établissement sollicite les conseils d'un consultant.

Si la pertinence d'une stratégie de différenciation est avérée, ses modalités posent différentes questions. Quelles clientèles potentielles ? Le recours à un tiers est-il justifié ? Quelles évolutions internes sont induites ? Comment se partage la valeur créée ? Dans quelles mesures le métier de base est-il remis en cause ? Comment



gérer l'expérience client ? Quel est l'impact de la dimension interculturelle dans la perspective envisagée ?

### **3. Le traitement du sujet par les candidats**

#### **3.1- Commentaires sur le fond**

Le sujet invitait les candidats à formuler un diagnostic pour le compte du restaurant *Albergo Tutti Frutti*. Dès lors, il fallait s'y tenir. Le jury regrette que des candidats dispersent leurs réflexions sur la situation de Travelearner et son positionnement stratégique. Par ailleurs, le sujet appelait à des échos transversaux, comme le droit ou la sociologie. Ces éventuelles références permettaient d'attester d'une vision globale d'approche du sujet.

#### **3.2- Commentaires sur la forme**

À partir des interrogations orales, le jury relève les points de performance observés chez les bons candidats. Le jury alerte également les futurs candidats sur des erreurs trop souvent rencontrées.

Les points positifs observés durant les oraux

##### - La communication verbale

La communication orale sans lecture systématique des notes et la fluidité du discours du candidat sont un plus, apprécié par le jury. De même, le caractère posé du discours et le ton dynamique de la prestation lui confèrent des atouts remarquables. Enfin, l'interaction avec le jury, qu'il s'agisse de l'interpeler, de l'interroger (sans attendre de réponse évidemment), ou encore d'associer le jury à sa réflexion et lui livrer, lui expliquer les clés méthodologiques de sa démarche, consolide une impression de compétence de la candidate ou du candidat, d'écoute du verbal et de perception du non verbal du jury. Avec des réponses aux questions du jury structurées mais simples, directes, courtes, synthétiques et idéalement illustrées d'exemples, et/ou de références théoriques, les candidats méritants laissent une bonne impression d'ensemble. Le jury conseille également de ne pas hésiter à reformuler les questions si la candidate ou le candidat souhaite s'assurer de sa bonne compréhension. Il ne faut pas non plus hésiter à revenir sur le diaporama proposé au fur et à mesure des questions du jury si celles-ci le nécessitent et poursuivre le dialogue en toute tranquillité. Rappelons à toutes fins utiles que la maîtrise de la langue française fait partie du référentiel de compétences des professeurs et de l'ensemble des personnels d'éducation. Un soin particulier doit donc être apporté à ce critère majeur.

##### - La communication non verbale

Le jury sait également apprécier la communication non verbale. Celle-ci passe par l'utilisation des moyens complémentaires de communication mis à disposition (tableau, paperboard). La qualité du diaporama proposé avec des illustrations et des schémas confirme une capacité à communiquer, de même que la gestuelle qui accompagne la conviction des propos, mettent la prestation du candidat en valeur.

### - La méthodologie scientifique

Un sujet d'agrégation doit être traité avec une méthodologie rigoureuse, fermement conduite. Cette démarche passe par l'analyse du sujet qui comprend une introduction longue et détaillée, la définition des mots importants. Elle induit l'existence d'une problématique et la présentation d'un plan en 2 parties et 2 sous-parties. L'inclusion des questions proposées par le sujet dans le déroulé logique de la l'exposé est un procédé méthodologique encouragé par le jury avec des enchaînements et des transitions pertinentes et logiques, ce qui évite la forme « catalogue » des questions. Enfin, l'existence d'une conclusion avec un résumé des propos tenus et une ouverture vers une nouvelle réflexion montre que le candidat maîtrise la méthodologie requise par les membres du jury et l'esprit de ce concours de recrutement.

### - Les valeurs de la République

Introduit dans les concours de recrutement des professeurs, le thème de la laïcité et des valeurs de la République est un critère important dans l'appréciation des candidatures. Chaque candidat doit impérativement connaître et faire référence aux textes fondateurs tels que, entre autres, la déclaration des droits de l'homme et du citoyen, la constitution, le code de l'éducation, la charte de la laïcité. Le jury saura reconnaître les candidats sensibles aux valeurs du service public comme à celles de l'Éducation nationale. De même, le jury évaluera la sincérité des propos tenus par tout un chacun, à savoir d'être « fier d'être professeur et de servir État ».

Les points négatifs observés pendant les oraux

Les qualités citées plus haut ont leurs revers répertoriés dans les points suivants :

### - Les erreurs de méthodologie :

Le jury déplore souvent la qualité médiocre de la problématique. Souvent celle-ci n'existe pas ou n'est pas assez suffisamment soulignée. Nous rappelons une fois de plus la nécessité absolue de présenter une problématique, c'est-à-dire une question suscitée par le sujet et induite par les documents et les annexes proposés. Cette question témoigne de l'angle de réflexion décidé par le candidat et fixe un cadre pour sa démarche. Ce n'est qu'une fois ce cadre directif posé que le candidat peut inclure les questions qui figurent dans le libellé du sujet. Or, de nombreux candidats répondent aux questions sans faire sens entre elles. L'exposé manque ainsi de lien et aboutit à un simple catalogue descriptif sans réel intérêt, non représentatif du niveau de conceptualisation attendu par le concours de l'agrégation.

La problématique doit induire la présence d'un plan qui fixe la ligne directrice de la réflexion du candidat. Toute absence de plan laisse une place inopportune à l'enchaînement déstructuré des réponses aux questions de l'énoncé comme nous l'avons décrit ci-dessus.

Par ailleurs, la qualité du plan est importante. Le plan doit permettre au jury de suivre la réflexion du candidat, de mettre en valeur ses capacités à problématiser tout en

englobant éléments théoriques et éléments d'actualité. Il faut éviter tout cours magistral qui ne serait qu'un simple descriptif. Ainsi un « plan prétexte » qui ne traite pas les questions et ne répond pas au sujet proposé ne saurait être validé. Il témoigne d'une carence d'organisation et de réflexion méthodologique.

#### **4. Conseils aux candidats**

Les candidats sont invités à consulter la presse professionnelle tant matérielle que numérique, relevant des trois secteurs de l'option E. De plus, il est conseillé la lecture des publications de l'UNWTO, du site veille info tourisme et de tout autre médium permettant d'acquérir une vision holistique de l'évolution de ces secteurs.

#### **4. Exemple de sujet**

Le sujet reproduit à la page suivante est celui proposé durant cette présente session.

### **Albergho tutti frutti**

L'Albergho Tutti frutti est un restaurant de traditions italiennes situé 3 impasse de la Baleine 75011 Paris et géré par la famille Visola.

Il est ouvert tous les jours, à l'exception du Dimanche, de 12h à 14h30 et de 19h à 23h30.

Dans le but d'augmenter l'utilisation de ses ressources, l'Albergho tutti frutti souhaiterait développer ses activités. Différentes possibilités se dessinent notamment dans l'offre de plats à emporter ou la livraison de plats à domicile.

A la faveur d'une rencontre lors d'un salon professionnel, les fondateurs de Travel Learner proposent à M. Visola de développer des ateliers culinaires « cuisiner comme un italien » à destination des visiteurs de la capitale.

**En votre qualité d'expert, M. Visola vous sollicite. Il attend vos analyses et préconisations sur cette stratégie de diversification.**

#### **Annexe 1 : The Travelearner, l'Airbnb du tourisme créatif**

La start-up e-tourisme de la semaine  
Tourmag.com Jeudi 14 Décembre 2017

Travelearner, une plateforme complémentaire d'ateliers créatifs

Le concept initial de The Travelearner est de répondre au besoin actuel et grandissant de voyager autrement. C'est un complément de voyage qui permet aux visiteurs de découvrir les savoir-faire du monde.

Concrètement, nous proposons des ateliers intimistes et sur-mesure de quelques heures avec des locaux, pour découvrir les savoir-faire.

***Quel est votre "plus" pour le tourisme ?***

Nous proposons des ateliers à forte valeur ajoutée pour les visiteurs loin des lieux communs. Nous nous positionnons en tant que complément de voyage. Toute personne peut réserver et organiser son voyage librement (hébergement et transport) et réserver nos services pour être sûr d'avoir l'opportunité de vivre un moment privilégié avec un local.

Notre responsabilité sociale est aussi d'aider les personnes dans le monde, oubliées et délaissées par le tourisme de masse, en leur permettant de mieux vivre en échange du partage de leurs savoir-faire.

***Quel est votre cœur de cible ?***

BtoC : Les CSP + seuls, en couple, en famille ou entre amis.

Globalement, tous les particuliers qui voyagent et veulent vivre une expérience originale et enrichissante.

BtoB : Nous nous adressons également aux professionnels du tourisme, tels que les agences, en fournissant des activités en marque blanche.

***Quel est le marché potentiel ?***

Le marché du tourisme est en constante augmentation. Avec une croissance de 4 % chaque année depuis 2013, le nombre de touristes qui ont voyagé dans le monde en 2016 a été de 1,2 milliard de personnes pour un marché représentant 10 milliards de \$.

Né il y a à peine 10 ans, le marché spécifique du tourisme créatif constitue aujourd'hui 10% du marché global. Actuellement la tendance du voyage s'oriente clairement en ce sens.

***Quel est votre business model ?***

Nous sommes rémunérés en tant qu'apporteur d'affaires et touchons donc une commission à chaque réservation validée.

Nous commercialisons également les produits issus de ces ateliers.

Par exemple vous allez faire votre bouteille d'huile d'Argan au Maghreb. Vous pourrez retrouver cette même bouteille en vente sur notre site. Avec des ateliers allant de 35€ à 800€ pour un panier moyen constaté de 90€, notre objectif est devenir la plateforme de référence du tourisme participatif et créatif

***Quels sont vos concurrents ? Votre élément différenciant ? Vos points forts ?***

D'autres acteurs sont effectivement présents sur les marchés du tourisme durable / équitable / participatif et créatif.

Nous sommes cependant les seuls à proposer une offre de qualité restreinte à 6 ateliers par ville tout en étant présent dans le monde entier.

Nos ateliers sont uniquement pratiqués en petits groupes de 6 à 8 personnes maximum.

Nous sommes également un des rares acteurs sur le marché à proposer des ateliers UNIQUEMENT participatifs et créatifs : nous pratiquons l'atelier avec les locaux et nous emportons notre création.

***Faites-vous partie d'un incubateur ?***

Nous sommes actuellement accompagnés par l'incubateur Beelys à Lyon et sommes en passe d'intégrer un second incubateur : l'incubateur Jean Moulin.

***Une actualité à annoncer ?***

Un nouveau site web prévu pour le début d'année prochaine avec de nouveaux ateliers.

Nous envisageons également une levée de fonds à hauteur de 500 000 euros dans le but de nous développer, améliorer notre site et développer de nouvelles activités.

Les principales étapes à suivre d'ici Juin 2018 sont :

- Obtention des financements
- Accélération du développement commercial : communication, partenariats etc.
- Développement d'une application et amélioration de l'interface web
- Automatisation des flux de communication
- Traduction plus performante de la plateforme en Anglais et Chinois
- Référencement des activités dans les deux principales villes d'au moins 40 pays

## ***L'équipe***

Les deux co-fondateurs de The Travelearner DR :

- Lyes-Gaël Sough, co-fondateur : ingénieur Arts et Métiers, ancien commercial et créateur d'entreprise (toujours du coup).
- Elly Sough, co-fondatrice : ingénieur Arts et Métiers, ancienne responsable d'opérations.

## ***Le "+" de l'info***

### ***Ce qui vous a donné envie d'entreprendre ?***

Lyes-Gaël Sough, co-fondateur : Nous avons eu envie de changer le monde à notre échelle. Nous rêvions d'un monde ouvert aux autres et bienveillant. Nous rêvions aussi d'une entreprise flexible et agile et avons donc décidé de la créer.

Nous croyons à l'apprentissage tout au long de la vie.

### ***Quelles qualités doit avoir un entrepreneur ?***

Lyes-Gaël Sough, co-fondateur : Nous pensons que l'entrepreneur doit avoir une grande rigueur et honnêteté vis à vis de lui-même. Tout simplement pour pouvoir traiter de la manière avec les personnes l'entourant et avoir la capacité de rêver.

### ***Quelle ambition ?***

Lyes-Gaël Sough, co-fondateur : Celle de faire savoir au monde entier qu'il est possible de voyager autrement. Qu'il est possible de vivre des moments uniques et imprévus, tout en étant totalement libre du style de voyage que l'on pratique. Pour cela nous souhaitons simplement devenir la plateforme de référence du tourisme participatif et créatif.

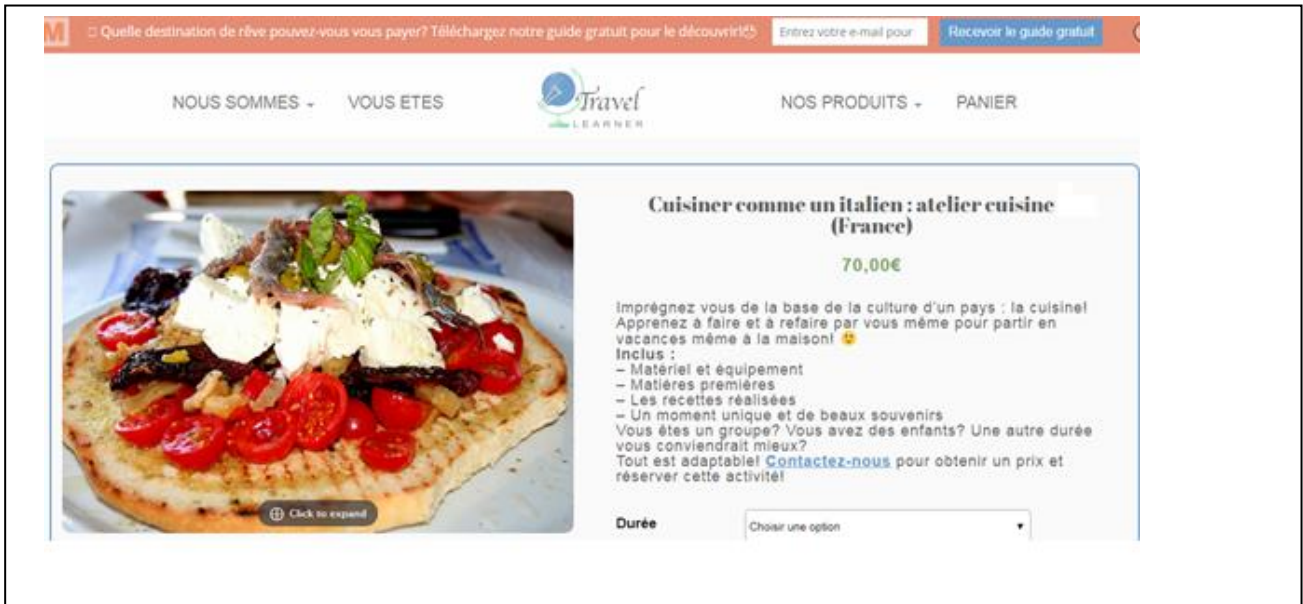
## **Annexe 2 : La petite histoire de The Travelearner**

À l'origine de ce projet, une observation essentielle. Nous sommes des amoureux de voyages en tous genres et nous adorons que les gens nous racontent ce qu'ils ont vécu. Et, surprise, la grande majorité des personnes, nous ayant parlé leurs plus beaux souvenirs de voyage, nous a montré que les moments de partages avec des locaux y étaient pour beaucoup. Le summum était même souvent atteint lorsque ces mêmes locaux partageaient certains de leurs traditions de famille avec ces inconnus : une expérience riche de sens qui la rend inoubliable. Bah oui, qui n'a jamais rêvé d'apprendre les techniques de pêche au saumon avec un norvégien, qu'un italien nous apprenne à cuisiner les pâtes bolognaises, ou encore à piloter une

gondole à Venise ? Cela tombe bien c'est notre passion : "découvrir et faire découvrir"! Nous vous proposons donc la première plateforme dédiée exclusivement aux activités destinées à vous faire découvrir les autres et le monde à travers des activités enrichissantes locales (un peu comme une office du tourisme internationale quoi!) Cette plateforme propose à tous la possibilité de réserver et de pratiquer les meilleures activités sélectionnées et testées par nos soins, mais également de proposer son propre savoir-faire pour accueillir et l'enseigner. Nous vous souhaitons donc sincèrement de beaux moments inoubliables de partage, d'émerveillement, d'amusement, bref de vrais moments de vie à travers nos activités !

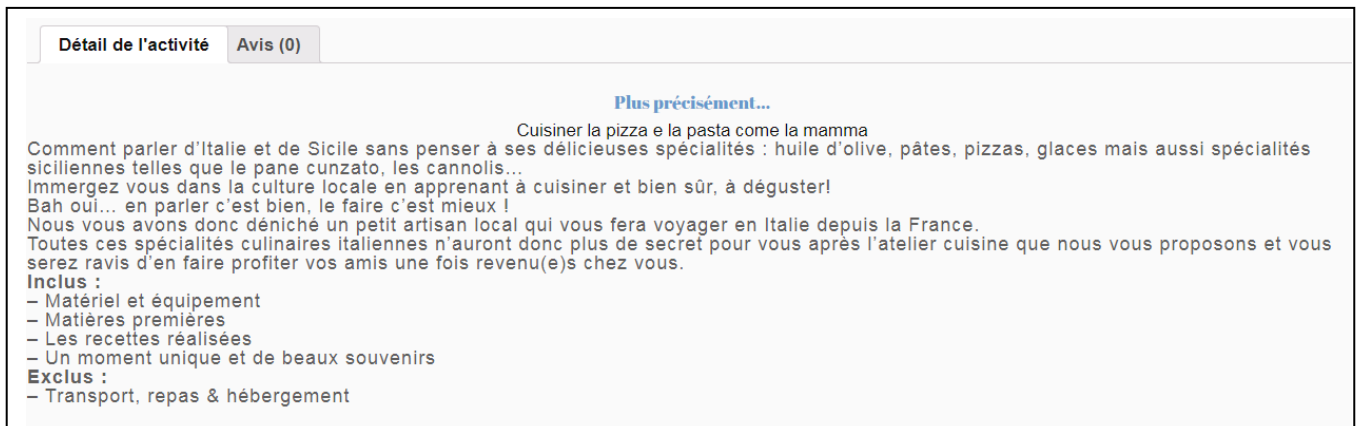
<https://www.the-traveler.com/la-vision-traveler/> 07/03/2018

### Annexe 3 : Exemple de prestation Travelearner



The screenshot shows the Travelearner website interface. At the top, there is a navigation bar with links for 'NOUS SOMMES - VOUS ETES', 'NOS PRODUITS - PANIER', and the Travelearner logo. A search bar and a 'Recevoir le guide gratuit' button are also visible. The main content area features a large image of a pizza topped with tomatoes, mushrooms, and cheese. To the right of the image, the text reads: 'Cuisiner comme un italien : atelier cuisine (France)' with a price of '70,00€'. Below the title, there is a short description: 'Imprégnés vous de la base de la culture d'un pays : la cuisine! Apprenez à faire et à refaire par vous même pour partir en vacances même à la maison! 😊'. A list of 'Inclus' items follows: 'Matériel et équipement', 'Matières premières', 'Les recettes réalisées', and 'Un moment unique et de beaux souvenirs'. A note asks if the user is a group or has children and suggests contacting them for pricing. A 'Durée' dropdown menu is set to 'Choisir une option'.

### Annexe 3 (Suite)



The screenshot shows the detailed description for the 'Cuisiner comme un italien' workshop. It includes a 'Détail de l'activité' tab and an 'Avis (0)' button. The text is as follows:

**Plus précisément...**

Cuisiner la pizza e la pasta come la mamma  
Comment parler d'Italie et de Sicile sans penser à ses délicieuses spécialités : huile d'olive, pâtes, pizzas, glaces mais aussi spécialités siciliennes telles que le pane cunzato, les cannolis...  
Immergez vous dans la culture locale en apprenant à cuisiner et bien sûr, à déguster!  
Bah oui... en parler c'est bien, le faire c'est mieux !  
Nous vous avons donc déniché un petit artisan local qui vous fera voyager en Italie depuis la France.  
Toutes ces spécialités culinaires italiennes n'auront donc plus de secret pour vous après l'atelier cuisine que nous vous proposons et vous serez ravis d'en faire profiter vos amis une fois revenu(e)s chez vous.

**Inclus :**

- Matériel et équipement
- Matières premières
- Les recettes réalisées
- Un moment unique et de beaux souvenirs

**Exclus :**

- Transport, repas & hébergement



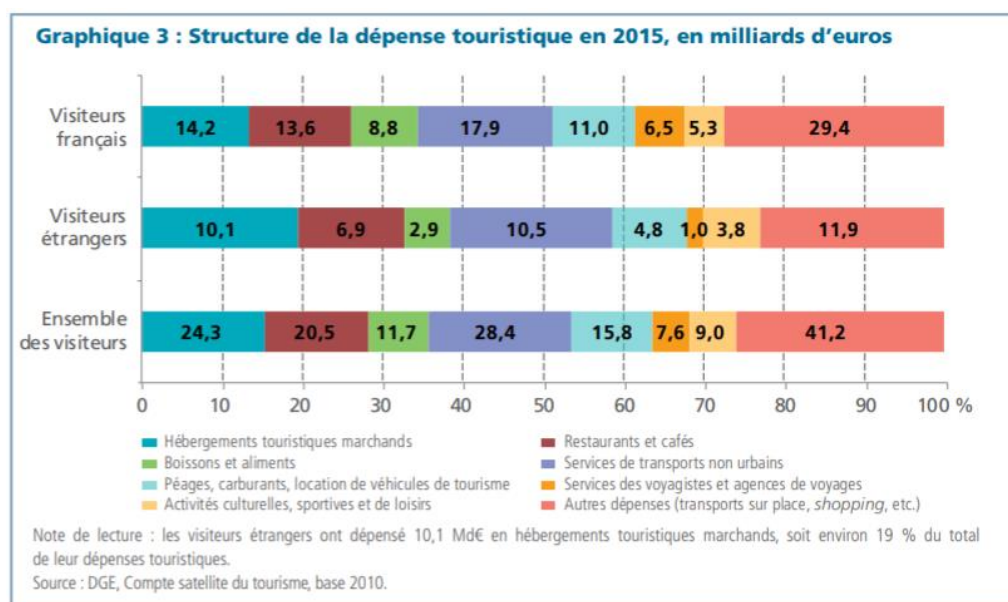
**Annexe 4 :** [https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions\\_services/etudes-et-statistiques/4p-DGE/2016-07-4p60-touristes-etrangers-2015.pdf](https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/etudes-et-statistiques/4p-DGE/2016-07-4p60-touristes-etrangers-2015.pdf). Consulté le 7/3/2018

**Tableau 1 : Arrivées des touristes étrangers en France selon leur zone de résidence**

	Nombre de touristes en 2015 (en millions)	Part dans l'ensemble en 2015 (en %)	Variation 2015/2014 (en millions)	Évolution 2015/2014 (en %)	Contribution à l'évolution 2015/2014 (en points)
<b>Europe</b>	<b>67,0</b>	<b>79,4</b>	<b>-1,3</b>	<b>-1,9</b>	<b>-1,5</b>
Allemagne	11,5	13,6	-1,4	-11,1	-1,7
Royaume-Uni	12,2	14,5	0,5	4,1	0,6
Belgique, Luxembourg	10,8	12,8	0,1	1,4	0,2
Italie	7,6	9,0	0,2	3,2	0,3
Espagne	6,1	7,3	0,2	3,2	0,2
Russie	0,6	0,7	-0,1	-11,3	-0,1
<b>Amérique</b>	<b>7,1</b>	<b>8,4</b>	<b>0,5</b>	<b>7,1</b>	<b>0,6</b>
États-Unis	3,6	4,3	0,5	14,9	0,6
Canada	1,0	1,2	0,0	-0,9	0,0
Brésil	1,2	1,4	-0,1	-10,6	-0,2
<b>Asie</b>	<b>6,1</b>	<b>7,2</b>	<b>1,2</b>	<b>25,4</b>	<b>1,5</b>
Proche et Moyen-Orient	1,4	1,6	0,3	23,0	0,3
Chine	2,2	2,6	0,5	32,8	0,6
Japon	0,7	0,8	-0,1	-12,2	-0,1
Inde	0,5	0,6	0,2	45,4	0,2
<b>Océanie</b>	<b>1,4</b>	<b>1,7</b>	<b>0,0</b>	<b>2,8</b>	<b>0,0</b>
<b>Afrique</b>	<b>2,8</b>	<b>3,3</b>	<b>0,3</b>	<b>11,7</b>	<b>0,3</b>
Afrique du Nord	1,9	2,3	0,2	12,4	0,3
<b>Total</b>	<b>84,5</b>	<b>100</b>	<b>0,8</b>	<b>0,9</b>	<b>0,9</b>

Source : enquête auprès des visiteurs venant de l'étranger (EVE), DGE, Banque de France.

**Annexe 5 :** [https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions\\_services/etudes-et-statistiques/4p-DGE/2016-12-4p-62-compte-satellite-tourisme.pdf](https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/etudes-et-statistiques/4p-DGE/2016-12-4p-62-compte-satellite-tourisme.pdf)  
Consulté le 7/3/2018



**Annexe 6 :** <http://bfmbusiness.bfmtv.com/entreprise/d-ou-viennent-et-que-font-les-touristes-a-paris-1241017.html>, consulté le 7 mars 2018

## D'où viennent et que font les touristes à Paris?

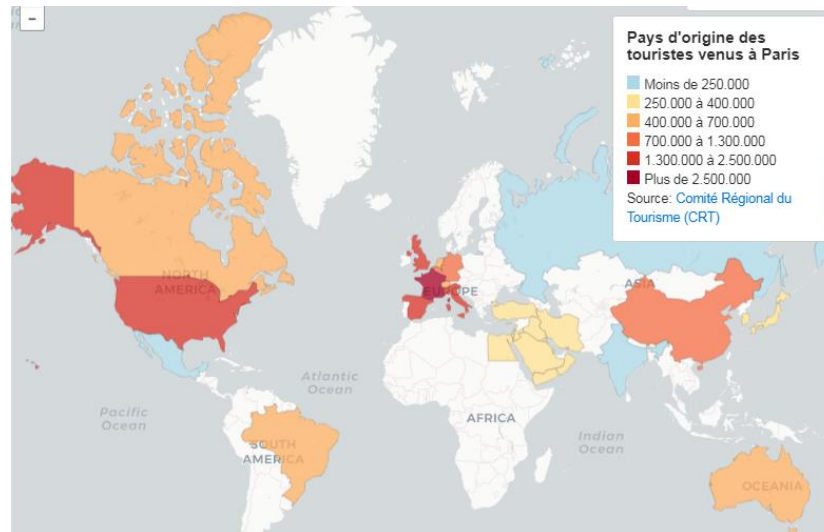
23/08/2017 à 16h16

INFOGRAPHIE – Le touriste type à Paris est cadre et vient d'un pays anglophone. S'il est chinois, il dépensera jusqu'à 201 euros par jour passé dans les avenues parisiennes. Nous avons analysé les origines et habitudes des dizaines de millions de visiteurs annuels de la capitale et sa région.

Cet été encore, des hordes de touristes ont visité Paris et ses environs. Chaque année, la région parisienne accueille plus de 40 millions de visiteurs. Nous avons voulu en savoir plus sur ces habitants éphémères de la capitale. Qui sont-ils? D'où viennent-ils? Comment s'occupent-ils?

Une destination prisée par les touristes anglo-saxons

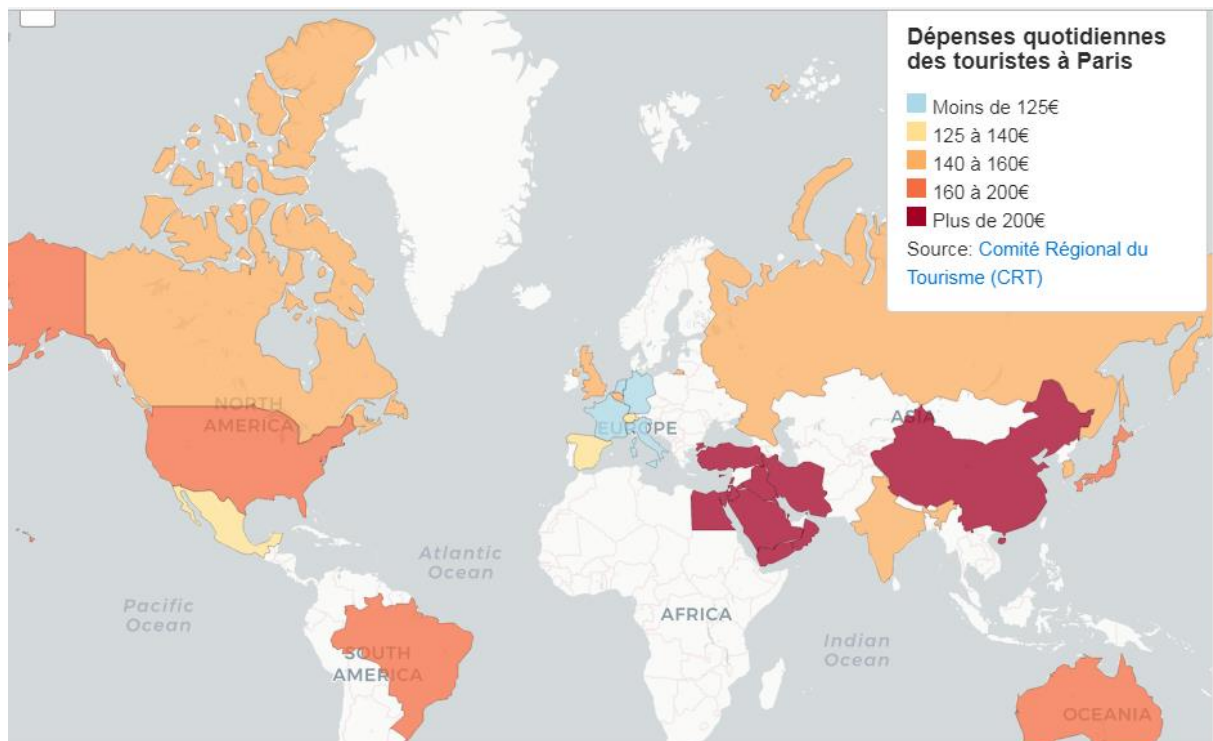
Malgré les attentats de 2016, Paris reste une importante destination internationale. L'année dernière, les étrangers représentaient 41% des séjours, selon les chiffres du Comité Région du Tourisme. Nos voisins britanniques arrivent en tête, avec deux millions de voyages en 2016. Hors d'Europe, les Américains sont les premiers fans de la capitale française, avec 1.9 millions de visites annuelles. La carte ci-dessous représenté les principales nationalités des touristes ayant séjourné en Ile-de-France.



## Les Chinois rois du shopping

Le tourisme constitue une manne financière considérable pour la région: elle a enregistré 19,2 milliards d'euros de recette touristique en 2016. En moyenne, un touriste dépense 115 euros par jour dans la capitale, entre les frais d'hébergement, les repas au restaurant et les achats dans les boutiques.

Certaines nationalités rapportent très gros. La clientèle du Moyen-Orient est championne en matière de dépenses, avec un budget quotidien de 216 euros par personne. Les Chinois sont également très appréciés par les commerçants parisiens: ils consomment 201 euros par jour dans la capitale dont un tiers pour faire les boutiques. En tout, durant tout son périple francilien, chaque Chinois achète ainsi pour 362 euros de produits qu'il rapporte le plus souvent dans son pays.



## Des quadragénaires aisés

Si les touristes internationaux dépensent tant à Paris, c'est qu'ils disposent d'un bon pouvoir d'achat. 35.5% sont cadres. Leur âge moyen ? 39 ans.

82.5% d'entre eux viennent à Paris pour visiter ses musées et monuments et près de la moitié pour faire du shopping. Leur parcours dans la capitale s'avère plutôt classique: 62.7% vont à la Tour Eiffel, 50.2% à Notre-Dame de Paris, 49% à l'Arc de Triomphe et 47.7% au musée du Louvre.

Globalement, ils sont plutôt satisfaits de leur voyage, puisque 39.9% pensent revenir d'ici un an. D'ailleurs ceux découvrent pour la première fois de leur vie les charmes de la capitale représentent un peu moins de la moitié des touristes étrangers. Le touriste français, cette exception

La grande majorité des touristes de Paris viennent d'autres régions françaises (26 millions). Mais ils sont aussi ceux qui contribuent le moins à la croissance économique de la région capitale. Ils ne dépensent que 83 euros par jour en moyenne, car ils résident la plupart du temps chez des parents ou des amis.

Dans la capitale, les touristes français ne se prêtent pas aux mêmes activités que les étrangers. Près de 40% ne visitent aucun monument ni musée. Seulement 24% montent dans la Tour Eiffel. Ils séjournent en Ile-de-France principalement pour ses parcs d'attraction et ses événements (expositions, concerts).

## **Annexe 7**

### **Extrait des Conditions Générales d'Utilisation de Travelearner**

<https://www.the-travelearner.com/comment-ca-marche/cgv-et-cgu/>

#### ***1 – Informations concernant The Travelearner***

The Travelearner est une plateforme de référencement et d'échange destinée à faciliter la mise en relation de personnes physiques, « les Visiteurs », pratiquant le tourisme dans une région donnée avec des personnes ou entreprises « les Hôtes » exerçant une activité artisanale, culturelle, ou de loisirs digne d'intérêt.

Les services de la société The Travelearner, les différentes solutions proposées sur le site the-travelearner.com et les applications mobiles et tablettes qui en découlent, sont la mise en relation d'utilisateurs du site. The Travelearner n'est en cela nullement un « Opérateur de Voyage », mais un service d'intermédiation entre les membres – visiteurs et hôtes dont l'objectif est d'échanger une ou des expériences basées sur une passion, un savoir-faire, un mode de vie ou tout simplement un centre d'intérêt. Le site the-travelearner.com est donc l'outil permettant ces échanges gratuits et qui permet le référencement d'expérience entre les membres du site the-travelearner.com

En utilisant le Site The Travelearner, vous acceptez d'être lié(e) par les présentes conditions générales de vente et d'utilisation lesquelles forment un contrat conclu entre The Travelearner et vous-même (ci-après désigné le « Contrat Cadre »). Hôte ou Visiteur, vous êtes dans ce cadre qualifié d' « Utilisateur ».

Si vous refusez d'être lié(e) par ce Contrat Cadre, vous ne pouvez pas utiliser le Site The Travelearner et devez impérativement le quitter.

## **2. Présentation et fonctionnement du Site**

L'objet du Site est de faciliter votre rencontre avec une ou plusieurs personnes pour partager une activité que vous proposez en tant qu'Hôte ou qui vous est proposée en tant que Visiteur.

Le Site a pour objet de mettre en relation des Hôtes d'une part et des Visiteurs d'autre part par la voie d'un référencement effectué sur le Site The Travelearner. Les propositions des Hôtes telles que référencées sur le Site constituent les Activités The Travelearner (ci-après dénommées les « Activités »).

Le Site sert ainsi de plateforme de référencement et d'échanges. Il permet de référencer les Activités proposées par des Hôtes répondant à un certain nombre de critères objectifs, des informations clés sur celles-ci ainsi que les contributions demandées aux Visiteurs.

Si vous aimez faire découvrir votre région au travers de votre métier, de vos savoirs faire ou de votre passion, vous pouvez proposer sur le Site de recevoir ou d'accompagner des personnes le temps d'une activité. Vous serez alors qualifié d' « Hôte » et devrez respecter, en plus du présent Contrat Cadre.

Les Hôtes restent toutefois entièrement libres de définir les conditions particulières des Activités The Travelearner qu'ils proposent.

Si vous souhaitez découvrir les régions du monde au travers d'activités avec des hôtes locaux passionnés, vous pouvez rechercher sur le Site l'activité correspondant à vos désirs. Vous serez alors qualifié de « Visiteur » et devrez respecter, en plus du présent Contrat Cadre.

Les Visiteurs restent entièrement libres d'accepter ou non les Activités The Travelearner qui leur sont proposées par les Hôtes.

Les prix des activités et services proposés par The Travelearner sont indiqués en euro toutes taxes comprises.

Toutes les commandes sont payables en euros.

La société The Travelearner se réserve le droit de modifier ses prix à tout moment en fonction des demandes du client, mais le produit sera facturé sur la base du tarif en vigueur au moment de la validation de la commande et sous réserve de disponibilité.

Le prix des activités affiché correspond au prix public pratiqué par le prestataire.

## 10. Responsabilité de la société The Travelearner

La société The Travelearner n'intervient qu'en simple intermédiaire dans les rapports entre l'internaute et les prestataires/ fournisseurs de produits. Par conséquent, quel que soit le motif, la société The Travelearner est exonérée de toute responsabilité relative à l'exécution du contrat de vente et à la livraison des produits et services commandés, seule la responsabilité du prestataire ou fournisseur pouvant être engagée.

The Travelearner ne saurait non plus être responsable de quelques accidents, blessures, dommages, pertes, retards, irrégularités, torts, dépenses additionnelles ou inconvénients durant le séjour du client causés directement ou indirectement par quelques actions ou événements que ce soient et qui se révéleraient imprévisibles ou en dehors de tout contrôle de sa part.

### Annexe 8

#### **Atelier Cuisiner comme un italien**

*Eléments comptables et financiers*

*Albergho tutti frutti – Paris 11<sup>ème</sup>*

Base 8 personnes

Charges	Clé de répartition	Coût (en €)
Ingrédients / consommables		55
Charges de Personnel - Animateur		90
Consommation énergie		10
Loyer	1/60	6600
Frais généraux	1/60	500
Dotations et Amortissements	1/2000	25000
Autres charges de Personnels	1/100	4500

## **PRISE EN COMPTE DES VALEURS DE LA RÉPUBLIQUE DANS LES ÉPREUVES D'ADMISSION**

*L'arrêté du 25 juillet 2014 modifiant l'arrêté du 28 décembre 2009 fixant les sections et les modalités d'organisation des concours de l'agrégation indique « Lors des épreuves d'admission du concours externe, outre les interrogations relatives aux sujets et à la discipline, le jury pose les questions qu'il juge utiles lui permettant d'apprécier la capacité du candidat, en qualité de futur agent du service public d'éducation, à prendre en compte dans le cadre de son enseignement la construction des apprentissages des élèves et leurs besoins, à se représenter la diversité des conditions d'exercice du métier, à en connaître de façon réfléchie le contexte, les différentes dimensions (classe, équipe éducative, établissement, institution scolaire, société) et les valeurs qui le portent, dont celles de la République. Le jury peut, à cet effet, prendre appui sur le référentiel des compétences professionnelles des métiers du professorat et de l'éducation fixé par l'arrêté du 1er juillet 2013. »*

À titre d'illustration, nous donnons ci-dessous plusieurs exemples qui ont été posés durant les épreuves d'option à l'oral :

- *Vous êtes responsable d'un BTS immobilier. Un professionnel dominant dans le secteur vous demande de ne lui envoyer que des CV d'étudiants avec des noms à consonance française. En effet, dans son secteur, les clients sont réticents à traiter avec des salariés d'origine étrangère. Vous savez qu'en refusant, vous empêchez nombre d'étudiants de trouver des stages et donc peut être de ne pas avoir leur BTS. Comment réagissez-vous ?*
- *Vous trouvez inscrite sur une table de votre classe une inscription raciste ; cette salle étant dédiée à une classe particulière, vous connaissez la classe à laquelle appartient le coupable. Que faites vous ?*
- *Quels sont les principaux enjeux éthiques liés à la société de l'information qui ont une incidence sur les valeurs de la République ?*
- *L'École peut-elle ou doit-elle accepter des sources de financement privées pour permettre aux élèves d'accéder à la Culture?*